التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية

بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي

تقديم
د. طلعت حكيم



التخطيط الاستراتيجي

ورأس المال البشري

في المنظمات الإعلامية

بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي

ماجستير الإعلام – جامعة القاهرة

باحث دكتوراه كلية الإدارة والقيادة بالجامعة الإسلامية (ماليزيا)

العضوية الشرفية بكلية الأعمال بجامعة ويلز الدولية

تقديم

د. طلعت حكيم

مدرس علم النفس كلية الآداب جامعة عين شمس

دكتوراه جامعة عين شمس – جامعة بواتييه (فرنسا)

الناشر

المكتب العربي للمعارف

عنوان الكتاب : التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية

اسم المؤلف : **بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي**

تصميم الغلاف : شريف الغالي

الناشر

المكتب العربي للمعارف

٢٦ شارع حسين خضر من شارع عبد العزيز فهمي
ميدان هليوبوليس – مصر الجديدة – القاهرة
تليفون/ فاكس: ٢٦٤٢٣١١٠–٠١٢٨٣٣٢٢٢٧٣
بريد إلكتروني : Malghaly@yahoo.com

الطبعة الأولى ٢٠١٧

رقــم الإيداع : ٢٠١٦/٢٧٣٥٣

الترقيم الدولي : I.S.B.N.978-977-812-094-3

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

سورة التوبة آية ١٠٥

إهداء

إلى ...

والدتي ووالدي العزيزين أمد الله في عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية، لما لهما علي من فضل التربية والنصح والإرشاد.

زوجتي ... صبراً وتضحية.

أولادي ... فخراً واعتزازاً.

أخوتي ... أحبتي في هذه الدنيا.

لكل الناطقين بلغة القرآن، الرطبة ألسنتهم بـــ "لا إله إلا الله محمد رسول الله".

المؤلف

قائمة المحتويات

تقديم

بقلم د. طلعت حكيم

نادرة هي الكتب التي تتناول التخطيط الاستراتيجي، والأكثر ندرة من ذلك أن تجد مؤلفات تهتم بتطبيق التخطيط في مجال معين أو تستهدف ممارسة التطبيقات العلمية للتخطيط من أجل تنمية وتطوير رأس المال البشري. وإذا كان المجال الذي يتم فيه تناول تفصيلي للتخطيط الاستراتيجي لدى رأس المال البشري هو مجال الإعلام؛ فلنا هنا أن نقول أننا أمام كتاباً متميزاً لباحث واعد.

أما عن الكتاب، فنحن أمام العمل الأول في الوطن العربي الذي يهتم بمناقشة موضوع التخطيط الاستراتيجي من أجل تنمية وتطوير رأس المال البشري في مجال الإعلام. ونحن لسنا في حاجة أن نشعر بمدى أهمية وحيوية هذا الموضوع في كافة المنظمات بعامة والمنظمات الإعلامية بصفة خاصة. كما أن الكتاب ليس مجرد خبرة نظرية عابرة، بل هو جزء أصيل من رسالة علمية تطبيقية، ومن ثم فهو يجمع في ثناياه بين أصالة النظرية وواقعية التطبيق.

أما إذا تحدثنا عن المؤلف، فنجد الكثير فهو باحث جاد ومتميز يعشق العلم .. يعرف كيف يكتب العبارة العلمية ويختار كلماتها بشكل يجمع بين تأصيل العالم وإبداع الفنان؛ لذلك ليس غريباً أن تجد في الكتاب الكثير من الرسوم التوضيحية التي أبتكرها المؤلف لتوضيح الأطر النظرية والعملية لموضوع كتابه، بشكل يزيد من فهم القارئ واستيعابه. وليس ذلك عجيباً لأن المؤلف ليس مجرد باحث علمي فقط بل هو ممارس للتخطيط الاستراتيجي

في عمله، ولذلك كان الكتاب متميزاً من باحث استطاع أن يغزل النظرية مع التطبيق في نسيج علمي رصين.

وختاماً تغمرني سعادة كبيرة وشكر عميق للدكتور بدر البلوشي مؤلف هذا العمل الجاد، على أتاحته الفرصة لي من أجل مراجعة وتقديم هذا الكتاب الذي بين يديك الآن أيها القارئ العزيز، حيث أمتعتني قرأته ومراجعته. وأتمنى أن يكون هذا العمل علماً ينتفع به في ميزان حسنات المؤلف لكل من المتخصص المتعمق أو المدير في المنظمة أو المثقف العام الذي يرغب في متعة المعرفة. والله من وراء القصد وهو الهادي إلى سواء السبيل.

د. طلعت حكيم

مدرس علم النفس آداب عين شمس

دكتوراه جامعة عين شمس – جامعة بواتييه (فرنسا)

مدرب معتمد في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات

مقدمة الكتاب

يعتبر الاستثمار في تنمية وتطوير رأس المال البشري أمراً هاماً وضرورياً لما للموارد البشرية من أهمية قصوى ، فهي الثروة الحقيقية والرئيس للأمم ، وأيقنت الأمم المتقدمة تلك الحقيقة ، فأحسنت التخطيط الاستراتيجي الفعال، ونفذت برامج محدده لتنمية وتطوير رأس المال البشري لديها على مدار عقود من الزمان ، ونجحت فيما خططت ونفذت. فالموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما لا يغنيان عن العنصر البشري الكفء والماهر والفعال والمدرب والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة.

ويعد النشاط الإعلامي بكافة المنظمات وظيفة حيوية ، فلم يعد من الممكن الاستغناء عنها أو عدها نشاطاً ثانوياً ، بل أصبحت ضرورية لكل منظمة إعلامية تمارس عملاً يمس فئات الجمهور بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وازدادت أهميته نتيجة التطورات المتسارعة في مجالات الحياة كافة. وبذلك أخذت التنمية والتطوير برأس المال البشري الإعلامي في أن تكون دائماً من الأدوات الفاعلة التي تتواصل مع هذه المتغيرات، ومن ثم الأخذ به لتحقيق استفادة المنظمات ووسائل الإعلام منه، ولتمكين العاملين في قطاع الإعلام من اكتساب الكفايات الجديدة لميدان العمل وفق الأدوار الجديدة التي تفرضها ممارسة المهنة الإعلامية.

ومن أجل خلق والمحافظة على علاقات جيدة مع هذا الجمهور وإزالة كل سوء فهم ممكن أن ينشأ بينهما، فإن ذلك يتطلب من دوائر وأقسام الإعلام أفضل صيغ التعامل معه، ولغرض تحقيق الهدف المذكور فان على الإدارات الإعلامية أن تقوم بإعداد البرامج المُخططة التي تسهم في إزالة العوائق التي

تقف أمام تكوين علاقات جيدة مع جمهورها، ولتحقيق الإستراتيجية العليا لهذه المنظمات في بناء وتعزيز سمعتها.

وهذه الصورة الموجزة، وإن كانت تشمل جميع أشكال العمل المهني والوظيفي، إلا أن العمل الإعلامي يكاد ينفرد بشيء من الخصوصية نظراً لسماته وخصائصه، وضخامة أقسام ودوائر الإعلام بالأجهزة الإدارية ووسائلها، واختلافها وانتشارها وتطورها الذي يتصف معها بالتجدد والآنية والتفاعل، وكل هذا وغيره يفرض عليه المواكبة والأخذ بالأسباب التي تتمثل بالأدوات والوسائل، ويكاد يكون واحداً من أهمها هو التنمية والتطوير برأس المال البشري الإعلامي، الذي أصبح ممارسة متخصصة تهتم بها المجتمعات والمنظمات والأفراد على حد سواء، واحتل أهمية بالغة، وموقعاً متميزاً في الاتجاه نحو التأهيل والتطوير والتحديث وحسن الأداء.

وجديرٌ بالذكر أن دوائر وأقسام الإعلام في المنظمات الإدارية المختلفة، ولاسيما في سلطنة عمان أصبحت أحد أهم الوحدات التي يحتضنها الهيكل التنظيمي للمنظمات سواء الخاصة أو الحكومية أو منظمات المجتمع المدني. حيث تنظم أقسام الإعلام العلاقات الداخلية والخارجية بالمنظمة، وتعنى بتقديم صورة إيجابية عن المنظمة، وفي ظل متغيرات العلوم الإدارية ومتطلبات المنظمات الإدارية الحديثة والحاجة لتحقيق الجودة في الأداء، أضف إلى ذلك دورها الحيوي في العلاقة مع العملاء. ولهذا فإن تنمية وتطوير مهارات رأس المال البشري بهذا المجال أضحت اليوم مطلباً إدارياً هاماً ليتمكن القائمون على هذه الإدارة بأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية ولتحقيق الإنتاجية العالية والجودة في الأداء.

فالتنمية والتطوير في رأس المال البشري هو استثمار لصالح الأفراد والمنظمة والمجتمع والدولة على حد سواء إذا توفرت متطلباته، وسار على

منهج بكل مراحله، وارتبط بالحاجات الأساسية، وتوافق النوع التنموي والتطويري، وتفاعلت كل عناصر العملية في منظومة واحدة، ذلك لأنها عملية تعلم مقصودة لها مبرراتها ونتائجها.

وتشير الدراسات الإعلامية بأن هناك العديد من المشكلات التي تصادف إدارات الإعلام منها عدم تقدير الإدارات العليا لهذه الدوائر وعدم إعطائها الأهمية المفترضة، عدم وجود ميزانية أو نقص مخصصاتها إلى حد كبير مما يعوقها عن القيام بأي نشاط ، قلة المتخصصين المدركين لعمل الإعلام الصحيح وتوظيف كوادر غير متخصصة ، وعدم وجود الخبرات في إدارة الإعلام وعدم وضوح مفهومها وماهيتها للجمهور وللعاملين ، وعدم الفهم الواضح لدورها وأهميتها وطبيعة الأعمال التي تمارسها ، ووجود مفاهيم خاطئة عن دورها وتداخل عملها مع عمل بعض الإدارات الأخرى ، واهتمام وسائل الإعلام المختلفة بالمسؤول الأول دون الاهتمام بإدارة الإعلام ، وعدم تعاون وسائل الإعلام المختلفة مع الإدارة بالشكل المطلوب.

ولذلك يهدف هذا الكتاب إلى إيضاح أهمية وعمليات التخطيط الاستراتيجي لتنمية رأس المال البشري الإعلامي بصفة خاصة، وهذا من خلال أربعة فصول: يتناول الفصل الأول التخطيط الاستراتيجي الفعال، أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للحديث عن رأس المال البشري، في حين تم عرض الإدارة الفعالة لرأس المال البشري الإعلامي في الفصل الثالث، وأخيراً يناقش الفصل الرابع بالتفصيل الوظائف الإستراتيجية المختلفة لتنمية رأس المال البشري بعامة والإعلامي بخاصة. وختاماً نأمل أن يكون هذا الكتاب علماً نافعاً، والله الموفق والمستعان.

المؤلف

الفصل الأول

مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال

تمهيد

يعيش العالم الآن في عصر العولمة الذي يتسم بمجموعة من المتغيرات أهمها : التقدم المعرفي، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات، والتكتلات الاقتصادية، وتغيير بنية سوق العمل ومتطلباته، ومثل هذه الأمور تفرض على المنظمة الأخذ بفلسفة الفعالية في التخطيط الاستراتيجي، ولاشك أنه عن طريق التخطيط يتم تحديد الأهداف المطلوب إنجازها لكل مستوى في المنظمة، بالإضافة إلى الوسائل الواجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم فإن الخطط الموضوعة في كل مستوى من المستويات الإدارية تحدد طريقة تحقيق الأهداف، وتمدنا في نفس الوقت بالأساس الذي يمكننا من الحكم على درجة النجاح في تحقيق هذه الأهداف، ومن ثم تعتبر الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والبرامج والقواعد والميزانيات أمثلة للخطط التي تساعد في إنجاز الأهداف.[١]

ومما لا شك فيه أنه لا يمكننا الحديث عن منظمة متطورة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنت عليها تخطيطها الاستراتيجي، وكذا مدى تنمية وتطوير رأس المال البشري بها ليساهم في قدرتها على تحقيق أهدفها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للفعالية بالإضافة إلى المهنية العالية في تنمية وتطوير رأس المال البشري، حيث تمثل هذه التوليفة دعامة ارتكاز بالنسبة للمنظمة – ومن بينها المنظمات الإعلامية – كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المنظمات المنافسة.

ولذلك سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على ثلاث نقاط أساسية، هي: مفهوم فعالية التخطيط الاستراتيجي، ومبادئ وخصائص التخطيط

الاستراتيجي الفعال بالمنظمات الإعلامية، وأهمية ومتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بهذه المنظمات.

أولا : مفهوم فعالية التخطيط الاستراتيجي:

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة. ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعقد المنظمات نفسها ، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية المنظمات. ونناقش فيما يلي مفهوم الفعالية، وبعض المفاهيم الأخرى القريبة منه:

١- مفهوم الفعالية:

تتعد التعريفات التي تناولت مفهوم الفعالية، فيعرفها **صالح بن نوار** بأنها :" قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات".[٢]

كما يعرفها **برنارد** تعريف قريب من التعريف السابق بأنها :"الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها". ولكن يختلف كثير من الباحثين مع أن يكون الحكم على فعالية المنظمة متوقفاً على تحقيق الأهداف. **فلقد أشار الفار** Alvar إلى أن الفعالية تعني : " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها". ويركز هذا المفهوم على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.[٣]

واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية من جوانب مختلفة :

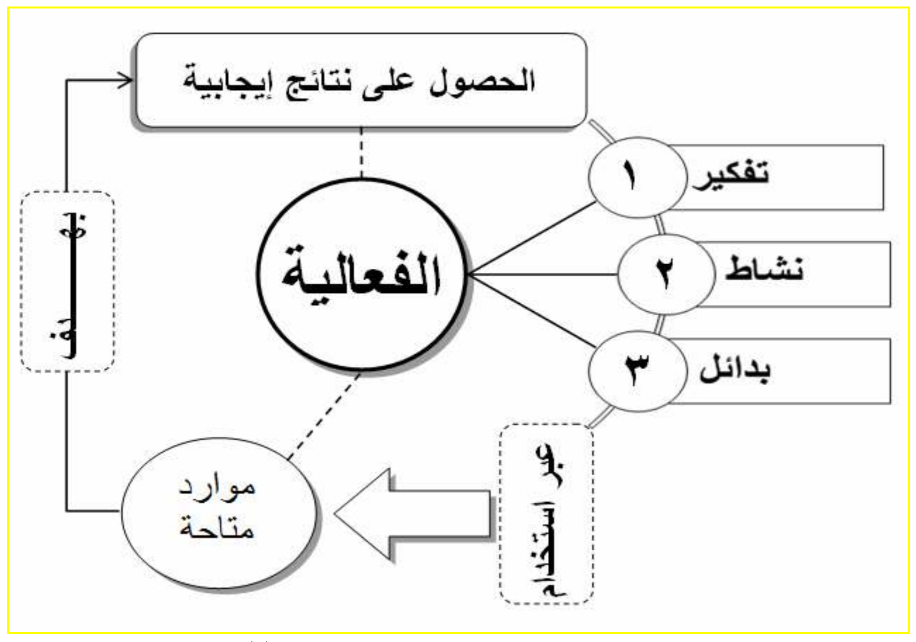
فقد عرف **بول موت** Pol Mott المنظمات الفعالة بأنها : المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود، وتتكيف أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة ؛ ونلاحظ أن هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط. وأهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد، معدات ...) فقد عرفها كل من **يوشتمان وسيشور** Yuchtman & seashore بأنها: "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها".[٤]

ومما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية، فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة. إلا أننا يمكن أن نجمل تعريف الفعالية بناءً على نماذج التعريفات السابق عرضها، وكما يلخصه شكل (١) فيما يلي من نقاط:

١- قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى.

٢- ابتكار بدائل خلاقة لحل المشاكل، واستخدام الموارد المتاحة بأقصى مثالية، للحصول على النتائج، والعمل على زيادة الأرباح.

٣- جعل رأس المال البشري ينجز ما يطلب منه بنجاح ومثابرة، وذلك مرتبط بعدة عوامل منها: تحفيز الأفراد – تطوير قدراتهم ومهاراتهم – إمدادهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك – مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.



شكل توضيحي رقم (١) مفهوم الفعالية(٥)

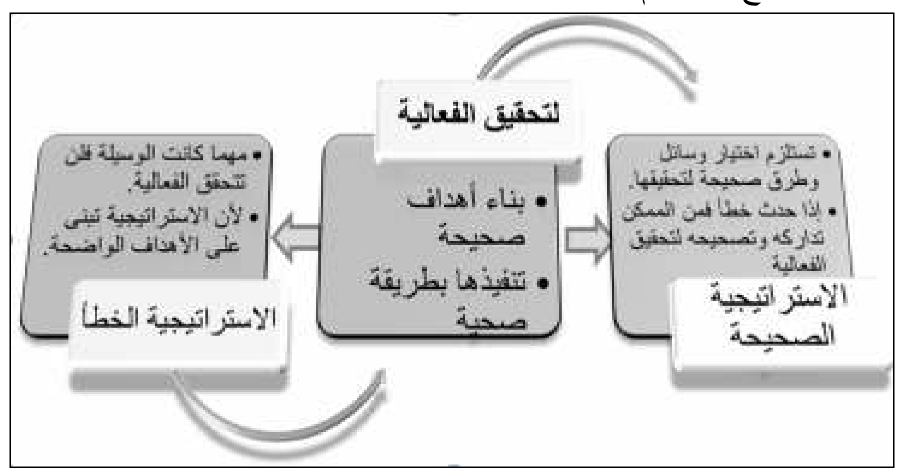
وبناء على ذلك **ولتحقيق الفعالية**(٦) يجب بناء الأهداف الصحيحة وأن تنفذ هذه الأهداف بطريقة صحيحة، ولذا فالإستراتيجية الصحيحة تستلزم بالضرورة اختيار وسائل وطرق صحيحة لتحقيقها ومن ثم فإذا حدث خطأ في الطريقة فمن الممكن تداركه وتصحيحه، أما إذا كان الخطأ في الإستراتيجية فمهما كانت الوسيلة فلن تحقق المنظمة الفعالية، إذ أن الأخيرة تبنى أساساً على الأهداف الواضحة والمرتبطة باحتياجات مجموعة المنتفعين. كما يبينه الشكل (٢).

وحتى تصل المنظمات أو الأجهزة الإدارية إلى فعالية في التخطيط، فإنه يجب أن يتوافر ثلاثة شروط أساسية أو سمات رئيسية، وهي:(٧)

أ- التوجه المستقبلي: أي أن يكون لها خطة مستقبلية فعالة تسمح بتقريب وجهات نظر كافة المسئولين في المنظمة.

ب- الخصوصية أو التحديد: أن تكون رؤية مميزة للمنظمة حتى بالنسبة للمنظمات الأخرى في نفس الصناعة.

ج- ألا تكون غايتها تحقيق الربح وحسب: فتحقيق الربح هدفاً تشغيلياً وناتج لما تقوم به المنظمة.



شكل توضيحي رقم (٢) متطلبات تحقيق الفعالية (الوسيلة والإستراتيجية)

ومن ناحية أخرى يؤكد جيزون Jason على أن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت من حيث قدرة المنظمة على الإنتاج الجيد كماً وكيفاً، وكفاءتها في الاستفادة الكاملة من مواردها، ورضا العاملين.(٨)

ويمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية ، كما يبينها الشكل (٣). نوضحها على النحو التالي:

أ- **المؤشرات الداخلية** : و ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها : تخطيط و تحديد الأهداف، وأهم ما يميزها أن يكون موقوتاً وقابلاً للتطبيق – المهارات الاجتماعية والعملية للمدير – توزيع السلطة على عدد من الأفراد – مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات – تدريب وتنمية قدرات

الأفراد – معدل التأخر والغياب بين العاملين – كفاءة استخدام الموارد المتاحة – الرضا الوظيفي.(٩)

ب- **المؤشرات الخارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات: إنتاج الخدمات – الجودة – تحقيق الأهداف – التأهب للانجاز – المسؤولية الاجتماعية – البقاء – القدرة على التكيف والتأقلم – التطور.(١٠)

ويضع **برايس Brice** خمسة عوامل أسماها – العوامل الوسيطة – تؤدي إلى الوصول للنتيجة التي ترغبها المنظمة , وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها وهذه العوامل هي:(١١)

أ- الإنتاجية : وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .

ب- اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.

ج- الروح المعنوية: والتي تعكس مدى إشباع ودوافع العاملين .

د- التكيف: وهو استجابة المنظمة للتغير والسياسات التي تضعها لمواجهته خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.

ه- استقرار المنظمة: وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياستها ورغبته في منتجاتها.

٢- مفهوم الكفاءة:

يختلف تعريف الكفاءة وأهدافها، عن الفعالية، فهي: "مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً, فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي

للمنظمة".[١٢] وتتميز هذه المعارف العلمية والمهارات العملية بأنها ذات توليفة نوعية لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين.[١٣]



شكل توضيحي رقم (٣) مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة

ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها:

فالكفاءة من وجهة نظر رأس المال البشري (العاملين)، هي: " القدرة علي انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط". كما أنها: "الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلي نتاج وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل ".[١٤]

ومن ثم يمكن القول أن الكفاءة بالنسبة للعامل، أن يوفر له العمل المُرضى والمناسب، ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات، وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب.[١٥]

أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة فهي: "النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام". فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة.(١٦)

كما يعرف كل من ساروت Sauret ، وثيري Thierry إدارة الكفاءات على أنها: وضع وتنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المنظمة.(١٧)

أما مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين فيعني: معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر ؛ خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة ، مما جعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها.(١٨)

ويشير شاندرا وكوبرا بأن بناء الكفاءة والجدارة في مجموعة رأس المال البشري يتضمن تحديد الكفاءات على مستوى المنظمة ككل والتي سوف تستخرج من أهداف العمل الإستراتيجية والتي يمكن أن تتدفق في جميع مستويات الإدارة ووظائف العمل، وتعتبر هذه الكفاءات المحورية أساسا لنجاح العمل. ولا بد أن يتمكن مهنيو رأس المال البشري من التوحد ، وإظهار السلوكيات التي لها فاعلية كبيرة في ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي، وهكذا يمكنهم تحقيق رؤية المنظمة.(١٩)

ومن المهم تقدير وقياس كفاءة رأس المال البشري بشكل مستمر، ويقصد بتقدير كفاءة رأس المال البشري تقييم أدائهم بغرض معرفة مدى

صلاحيتهم للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها، ومستوى أدائهم لواجباتهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين معهم، وكذلك التعرف على مدى توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.[٢٠]

وتشمل أهداف قياس الكفاءة ما يلي:[٢١]

أ- التخطيط والتحكم والتقييم : ويستلزم هذا وجود هدف التقييم من أجل اتخاذ القرارات، كما أن لها علاقة بالتخطيط الفعال والمراقبة والتحكم.

ب- إدارة التغيير: حيث تسهم عملية قياس الكفاءة في دعم الإدارة من أجل الوقوف على مستوى عملية التغيير والتحول في المنشأة وإظهار نتائجها.

ج- الاتصال : وهي تساعد على إعطاء تغذية راجعة عن الأنشطة والمخالفات مما يؤدي إلى تحسين أساليب الاتصال.

د- التطوير في العمل: فعملية قياس الكفاءة تحدد أين يجب علينا أن نطور كما أنها تبين نتائج عمليات التطوير .

ه- إدارة المصادر وتوزيعها : حيث يتم توجيه المصادر القليلة أو المحدودة بشكل فعال إلى أكثر الأنشطة جلبا للمصلحة والتطوير.

و- التحفيز: من خلال تحفيز الأفراد على التميز وتحقيق أهدافهم.

ز- التركيز على المدى البعيد الاستراتيجي : فعملية قياس الكفاءة المناسبة تستطيع مساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات بعيدة المدى.

وخلاصة القول تشمل العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية عوامل فنية وإنسانية.[٢٢] ومن هنا نستطيع أن نفرق بين الفعالية والكفاءة، فالكفاءة هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما

يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات والمدخلات، أما الفعالية فتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها حيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة حيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم.[٢٣](٢٤) ويوضح جدول (١) الفرق بين الفعالية والكفاءة.

جدول رقم (١) الفرق بين الكفاءة والفعالية

ت	الكفاءة	الفعالية
١	تنفيذ النشاطات بطريقة صحيحة	التفكير وعمل النشاطات بشكل صحيح
٢	حل المشاكل التي تعترض الطريق	ابتكار بدائل خلاقة لحل المشاكل
٣	المحافظة على الموارد والأدوات	استخدام الموارد المتاحة بأقصى مثالية
٤	إتباع النظام والمنهج الموضوع	الحصول على النتائج
٥	العمل على تقليل التكاليف	العمل على زيادة الأرباح

٣- مفهوم التخطيط:

يوجد العديد من التعريفات لمفهوم التخطيط عربية وأجنبية، نذكر بعضها فيما يلي:

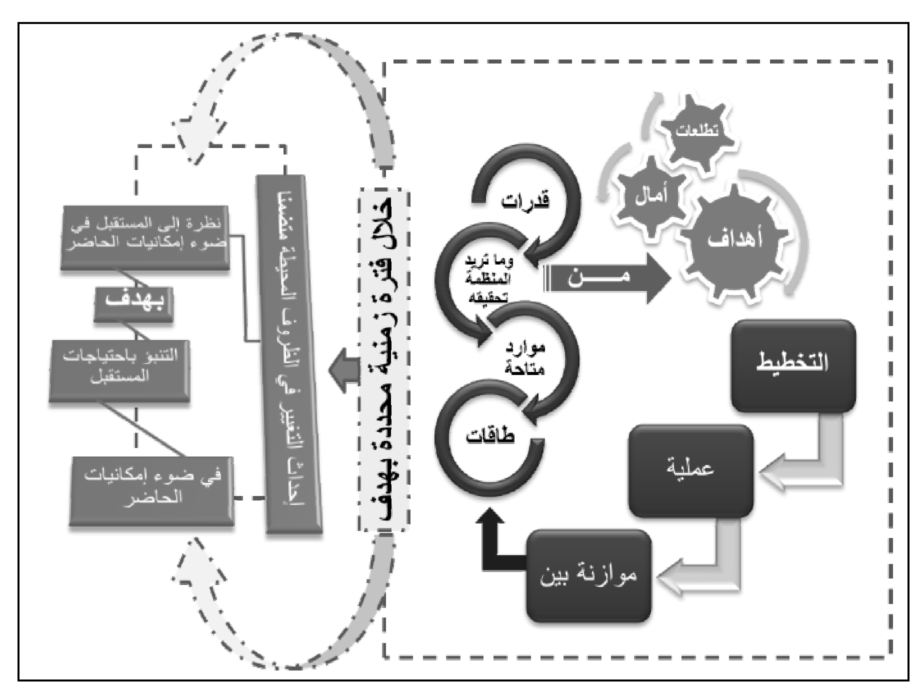
فمن **التعريفات العربية** تعريف محمد طلعت عيسى، حيث يعرف التخطيط بأنه: نوع من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانات والموارد القابلة للاستثمار. ويعرفه على عجوة بأنه النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة. أما محمد صديق نفادي فيعرفه بأنه عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تنطوي على الأساليب والإجراءات والسياسات

التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلى.[٢٥]

ولم تختلف **التعريفات الأجنبية** كثيراً عن الأبعاد السابقة، فنجد ألفرد كان Alfred kahn يعرفه بأنه: عملية اختيار السياسة والبرمجة في ضوء الحقائق والتصور الديناميي لموضوع التخطيط مع مراعاة قيم المجتمع وذلك لتحقيق أهداف محددة. في حين يعرفه كل من جلبرت وسكبت Gilbert & Spect بأنه المحاولة الواعية لحل المشكلات، والتحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ، والتفكير المنظم والاستقصاء على أن يؤخذ في الاعتبار عنصر القيم عند الاختيار من بين البدائل. أما إم ريتشارد فيؤكد على ان التخطيط عملية عقلية للموائمة بين المورد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل.[٢٦]

ومن ثم يتضح لنا من التعريفات السابقة: أن التخطيط عملية موازنة بين القدرات والطاقات والموارد المتاحة وما تريد المنظمة أن تحققه من أهداف وتطلعات وآمال خلال مدة زمنية محددة. لإحداث التغير في الظروف المحيطة، متضمنا نظرة إلى المستقبل تهدف إلى التنبوء باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانيات الحاضر. كما يوضحه الشكل (٤).

وجديراً بالذكر أن كل من التعريفات العربية والأجنبية قد أكدت على أن التخطيط هو عمل تعاوني، ونشاط ، وعملية. ويؤكد هذا على استمرارية عملية التخطيط وتشابك أطراف عمل الخطة بين العاملين من رأس المال البشري، فهي عمل تعاوني مستمر يسعى لتحقيق أهداف العمل.



شكل توضيحي رقم (٤) مفهوم التخطيط

٤- مفهوم التخطيط الاستراتيجي الفعال:

بداية اشتقت كلمة إستراتيجية (Strategy) من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصل لها استراتيجوس (Strategos) وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف لتصبح مفضلة الاستخدام لدى المنظمات المهتمة بتحليل بيئتها وتسعى للنمو وزيادة قوتها.(٢٧)

ويوجد العديد من التعريفات لمفهوم الإستراتيجية ، فيعرفها توماس Thamasبأنها: "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية ". وهناك من يري أن الإستراتيجية يقصد بها:

"الخطة الكلية للمشروع لإنجاز الأهداف في ضوء العوامل الخارجية فقط لمحيط المشروع ".(٢٨)

أما أنسوف Ansoff فيعرفها بأنها: " تصور/ نظرة المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب تحقيقها". في حين يعرف شاندلر الإستراتيجية على أنها :" تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات".(٢٩)

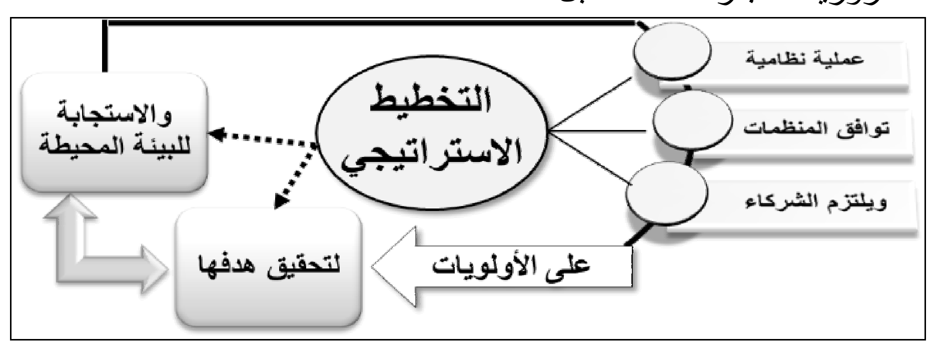
ونلاحظ من التعريفات السابقة أنها تركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد، وعلى العلاقات البيئية، وتحديد رؤية المنظمة، وتخصيص الموارد والاهتمام بتصرفات الإدارة العليا. وبناءً على هذا يمكن أن نعرف الإستراتيجية بأنها : " علم وفن ومنهج شامل متكامل يحدد ويحكم بشكل مستمر حركة ما، في بيئة معينة، لتحقيق نتائج مطلوبة، خلال زمن محدد، عبر استثمار فعال للإمكانيات والوسائل، بما يضمن البقاء الآمن والنمو المناسب".

ويحدد فيليب سادلر Philip sadler عدة عناصر للإستراتيجية هي: تحديد عمل أو نشاط المنظمة – تحديد نوع المنظمة – الأهداف طويلة المدى – نقاط القوة، والضعف في المنظمة – الفرص والتهديدات – عوامل النجاح الرئيسية – القرارات الإستراتيجية – القدرات والكفايات – المميزات التنافسية المستدامة.(٣٠)

أما مفهوم التخطيط الاستراتيجي الفعال فيقصد به العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم

السياسات التي تحكم سلوك المنظمة في استخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، ويتطلب هذا النوع من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة من خارج المنظمة. ويرتبط بالتخطيط الاستراتيجي مستقبل المنظمات سواء كانت منظمات أكاديمية أو منظمات إنتاج أو خدمات ، كما أنه يقوم على أساس حساب الظروف البيئية المتغيرة وحاجات سوق العمل المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار نوعية المجتمع والحياة فيه في المستقبل المنظور.(٣١)(٣٢)

ويرى ماكنامرا Carter McNamara : " أن التخطيط الاستراتيجي يوجد حيثما يكون التنظيم في المنظمة للسنة التالية أو أكثر وأن هذا التخطيط يكون بشكل نموذجي، وتكون العملية في نفس الوقت منظمة وعريضة وتركز على وظيفة رئيسية".(٣٣) كما يؤكد هاريسون Harrison بأنه: " العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة رؤية مستقبلها وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لانجاز هذا المستقبل".(٣٤)



شكل توضيحي رقم (٥) مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ومن هنا يمكن أن نلخص ما سبق من تعريفات ، ونقول بأن التخطيط الاستراتيجي بعامة والإعلامي خاصة هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات – ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة – على

الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها ، كما يبينه الشكل (٥).

ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف.[٣٥] حيث يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام وهو يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة، وبدأ نظام التخطيط بالتركيز على الخطة المالية ووضع الموازنات ثم التخطيط قصير الأجل وبعده المتوسط فالبعيد المدى، ثم تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبرى والمتكونة من عدة وحدات أعمال إستراتيجية ليظهر مفهوم التخطيط الشامل ومع زيادة هذا التعقيد وضياع العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة، ظهر التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمة لذلك التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشاكل والإشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية.[٣٦]

ويهدف التخطيط الاستراتيجي الفعال إلى تحقيق سبعة أمور هي:[٣٧]

أ- نظرة مستقبلية لتحقيق الرؤية.

ب- ارتباط الرسالة بتحديات المستقبل.

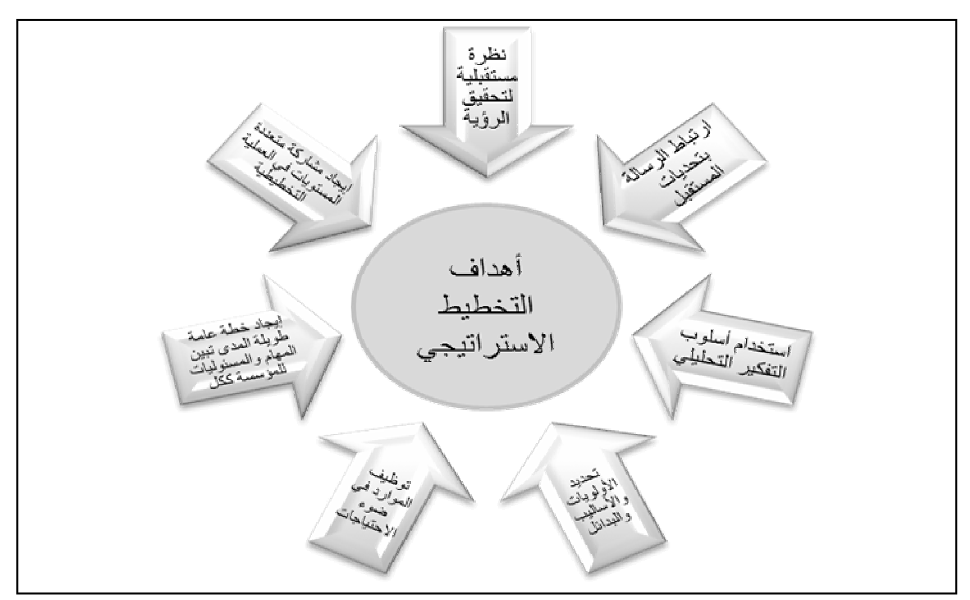
ج- استخدام أسلوب التفكير التحليلي.

د- تحديد الأولويات والأساليب والبدائل.

ه- توظيف الموارد في ضوء الاحتياجات.

و- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسئوليات للمنظمة ككل.

ز- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.



شكل توضيحي رقم (٦) أهداف التخطيط الاستراتيجي

كما يمكننا إجمال بعض مؤشرات التخطيط الاستراتيجي الفعال في الآتي:(٣٨)

- التركيز على ما يحقق رضا المستفيد واستمراره والحفاظ عليه ودعمه.
- ضمان أن يؤدي تحسين الأداء الإجرائي إلى نمو في الإنتاجية والتنافسية في التكلفة على المدى القصير والطويل.
- تدعيم الكفاية التنافسية عن طريق بناء قدرة إجرائية تتضمن السرعة والاستجابة والمرونة.
- مواجهة الفجوات بين بدائل التحسين والموارد المحدودة.
- جمع مختلف التحسينات الجارية والعمل على زيادتها وانتشارها في إطار دليل استراتيجي واضح.

- ترتيب الأولويات في ضوء التكلفة وتوفر الموارد.
- توفير المعلومات المتصلة بالبيئة التنافسية والتعامل معها بنظرة طويلة المدى.
- عرض مقاييس ومؤشرات الأداء مع تغييرها استجابة للظروف المحيطة.
- أخذ معدلات التحسين والتغيير الخاصة بالمتنافسين في الاعتبار.

٥- مفهوم التخطيط الاستراتيجي الإعلامي:

برز موضوع تخطيط الإعلام كمحور رئيسي لنشاط دوائر وأقسام الإعلام، وأصحاب القرار والعاملين في الحقل الثقافي والتعليمي والأنشطة والفعاليات الاجتماعية إلى جانب تحوله إلى مركز استقطاب للباحثين والمنظمات الأكاديمية الإعلامية.[٣٩]

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي في مجال الإعلام بأنه: " ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمنظمة الإعلامية من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيرا في قوتها من القوى والعوامل المنظمية وبين عناصر البيئة خارج المنظمة بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المنظمة الإعلامية ".[٤٠]

فالتخطيط الإعلامي الفعال المنظم يعرف الجمهور بالمنظمة وبإنجازاتها، ويرسم صورة جيدة عنها لدى الجمهور ويوجد شعوراً بالرضا نحوها لما تقوم به من خدمات للمجتمع ، وربما يصحح التخطيط الإعلامي بعض المفاهيم الخاطئة عنها ليعطي صورة ذهنية جيدة تجاهها وكل هذه

الآثار وغيرها يمكن قياسها بالدراسات العلمية المصاحبة للتخطيط الإعلامي الناجح. ولذلك فلابد أن يكون التخطيط شاملاً للجوانب المختلفة ذات الصلة بالمنظمة ، وأن تكون المنظمة صادقة في كل ما تقدمه من معلومات ولا بد أن تكون خدماتها حقيقة بارزة للعيان، وأن يكون موظفوها على قدر كبير من الجاهزية والسوية . ونناقش مفهوم التخطيط الإعلامي في ضوء النقاط الفرعية التالية:

أ- **طبيعة التخطيط الإعلامي:**

يمكن إلقاء الضوء على الطبيعة الأساسية للتخطيط بصفة عامة، والتخطيط الإعلامي بخاصة من خلال المفاهيم الأربعة الأساسية الآتية ، والمتمثلة في:

أ- المساهمة في الأغراض والغايات : إن الغرض من أي خطة أو الخطط المشتقة منها هو تسهيل تحقيق أغراض وغايات أي مشروع. وقد ركز "كونتز" على إن الخطط وحدها لا يمكن أن تجعل المشروع ناجح ، حيث إن التصرف يعتبر مطلوباً والمشروع يجب أن يشتغل ، مع ذلك فإن الخطط تساعد في التركيز على الأغراض ، ويمكنها التنبؤ بالتصرفات التي تتجه نحو الغايات النهائية، وكذلك بالتصرفات غير الملائمة .

ب- أولوية التخطيط : حيث يجب إعداد الخطط اللازمة لتحقيق الغايات مع الوضع في الاعتبار نوعية العلاقات التنظيمية أو المؤهلات الشخصية المطلوبة، أو المرؤوسين الذين يجب توجيههم وقيادتهم، ونوعية الرقابة التي يجب تطبيقها، والتخطيط لكافة الوظائف الإدارية الأخرى حتى تكون وظائف فعالة.

ج- شمولية التخطيط : يعتبر التخطيط وظيفة كل المديرين، وعلى الرغم من اختلاف سمة وعمق التخطيط الذي قد يختلف باختلاف مستوى

السلطة أو السياسات التي يحدد إطارها الرؤساء، إلا إنه من المستحيل تحديد مجالات الاختيار إذا لم يكن هناك تحديد لمسئوليات التخطيط، فقد يقوم أحد المديرين – نظرا للسلطة التي يتمتع بها، أو المركز الوظيفي الذي يعتليه – بإعداد خطط أكثر أهمية من غيره، أو أن تكون الخطط التي وضعها يتم تطبيقها على نطاق أكبر من المشروع من تلك التي وضعها من الآخرون.

د- كفاءة الخطط : يتضمن مفهوم الكفاءة النسبة بين المدخلات والمخرجات، والقدرة على تحقيق الأهداف ، ولكنه قد يمتد إلى أبعد من ذلك، حيث يشتمل أيضاً على مستوى الرضا لكل من الأفراد والجماعات.

ب- أهمية التخطيط لرأس المال البشري الإعلامي:

يساهم التخطيط لرأس المال البشري الإعلامي في تحقيق المنافع التالية:[٤١]

أ- تخفيض التكاليف المرتبطة برأس المال البشري عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف الإعلامية، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفء ، وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، ولاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية تواجه بعرض قليل منها.

ب- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

ج- يؤدي إلى الموازنة الجيدة بين نشاطات ووظائف إدارة رأس المال البشري وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

د- يساهم التخطيط لرأس المال البشري في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز...الخ.

ه- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.

و- يعد التخطيط لرأس المال البشري على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي بصورة خاصة في المنظمات الإعلامية.

ج- العوامل التي تجعل التخطيط الإعلامي فعالاً:

لقد أوضحت نتائج البحوث أنه يعتبر التخطيط بمثابة القوة الإيجابية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك هناك العديد من العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الإعلامي ، من أهمها:[٤٢]

أ- الأداء بفعالية: حيث يساهم التخطيط في تخفيض درجة الغموض والصراع في الأدوار فمن خلاله يستطيع كل فرد التعرف على ما هو مطلوب منه.

ب- الارتباط القريب لنقطة البداية : يؤدى التخطيط الفعال إلى الحد من التصرفات التحكمية بواسطة المشرفين كأفراد.

ج- النتيجة النهائية: حيث يؤدى التخطيط إلى تخفيض ظروف عدم التأكد داخل المنظمة .

د- التخطيط يؤدى إلى إنتاج طاقة كبيرة للتعامل مع ظروف عدم التأكد المتواجدة فى البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

هـ- تؤدى عملية التخطيط إلى صنع القرارات التي تتعامل مع العديد من المتغيرات، والتي تضع في اعتبارها العديد من الحسابات هذا بالإضافة إلى أن التخطيط يؤدى إلى ربط الخطط عن قرب بالأهداف التشغيلية.

و- التخطيط يعتبر مهما: حيث أنه يساهم في أداء باقي الوظائف الإدارية، وخير مثال على ذلك العلاقة بين التخطيط والرقابة.

والخلاصة أن التخطيط الاستراتيجي الإعلامي الفعال هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة التي حددتها، مع ابتكارها بدائل خلاقة لحل المشكلات، بهدف تحقيق غايتها كوسيلة إعلامية تعدل الصورة السلبية عن المنظمة أو تزرع صور ايجابية لدى الجمهور، وكذلك من المهم جعل رأس المال البشري ينجز ما يطلب منه بنجاح ومثابرة.

ثانياً : خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال :

وسوف نناقشها من خلال عدة نقاط أساسية فيما يلي:

١- خصائص/ صفات التخطيط الاستراتيجي :

يرتبط نجاح الخطة الإستراتيجية إلى حد كبير بما تحويه من خصائص متجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للمتغيرات والمعطيات البيئية مع ضرورة التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة، وتتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي الناجح بالخصائص التالية:[٤٣][٤٤]

أ- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

ب- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل حيث يتيح توجيه المستقبل وإدارته.

ج- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، وهكذا، بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة، فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.

د- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها.

ه- تشكل الإدارة الإستراتيجية إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة: ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير رأس المال البشري، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى.

و- الإدارة الإستراتيجية عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء ، بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة.

ز- يتأثر التخطيط الاستراتيجي بالقيم الشخصية وطموحات المديرين ولهذا فإن وضع أي إستراتيجية موضع التطبيق يتطلب متخصصين يملكون إحساسًا بقيم المجتمع وأخلاقه.

ح- ضرورة قيام المدير بحساب نسبة المخاطرة التي قد يتعرض لها في حالة عدم الحصول على المعلومات التي تساعده على اتخاذ القرار السليم، وتحدد نسبة المخاطرة استناداً إلى معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة المنظمة.

ط- الدقة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي فهي مطلوبة في كل من مرحلة جميع المعلومات وتحليلها وتحديد أهداف المنظمة ورسالتها وتبني السياسات واتخاذ الإجراءات.

٢- أساليب التخطيط الاستراتيجي:

تعمل المنظمات على بناء إستراتيجيتها بما يتلاءم مع رسالتها وأغراضها وأهدافها بالإضافة إلى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية، ومن هذا المنطلق فإن وجود إستراتيجية تصلح لجميع المنشآت أمر غير وارد في الواقع العملي، وإن ما يوجد هو (إستراتيجيات مثلي) لمنظمة ما في ظروف معينة، وفى وقت محدد ومع تغيير الظروف فإن الإستراتيجية قد تكون غير مثالية كما كانت في ظروف أخرى، وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات من خلال عدة أساليب، من أبرزها ما نوضحه بالشرح على النحو التالي:[٤٥]

أ- **أسلوب البدء من أعلى لأسفل:** وتبدأ دورته التخطيطية من الإدارة العليا، وهي التي تضع التوجهات العامة، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية وتتم بالاتفاق بعد سلسلة حوارات، وترسل بعدها للإدارة

التشغيلية لتشتق أهداف تشغيلية وتضع خطط التنفيذ، وترسل للإدارة العليا للإقرار ثم للإدارة التنفيذية لتضع أهداف تفصيلية للتنفيذ.

ب- **أسلوب البدء من أسفل إلى أعلى :** وتبدأ دورته التخطيطية من الإدارة التنفيذية، حيث تضع أهداف تفصيلية في ضوء ظروف العمل الواقعية، وترسل للإدارة التشغيلية كي تصيغها ضمن أهداف تشغيلية ، وترفع للإدارة العليا ، ويتكرر الحوار بين المستويات الثلاثة حتى يتم الإقرار.

ج- **أسلوب المزاوجة:** وفيه يتم الجمع بين المدخلين السابقين والتنسيق بينهما عبر الحوار والنقاش، ويُتبع لدى المنظمات كبيرة الحجم التي تستخدم أسلوب اللامركزية ولها خبرة في التخطيط.

د- **أسلوب العمل كفريق :** وفيه يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة، كما لو كانوا مستشاريين لوضع الخطط الإستراتيجية ، وفى شركات التكنولوجيا الكبيرة قد يقوم المدير العام بالالتقاء دورياً بالمديرين لمناقشة المشكلات ويخصص وقتاً لمناقشة الاستراتيجيات، ويؤتى هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين طيبة.

ويرى المؤلف بأن إتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي يعمل على إعداد القيادات للإدارة العليا باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يعرض مدراء الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير، والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا في المنظمة، كما إنه يساهم في تنمية الفكر الشامل وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة الإعلامية ككل.

٣- الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي:[٤٦]

يوجد خمس خطوات ينبغي من إتباعها في عملية التخطيط الاستراتيجي، نوضحها فيما يلي:

أ- **الجاهزية:** وتعني أن المنظمة قادرة على عدة مؤشرات هي:

-تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي.

-تحديد الأدوار، وتشكيل لجنة للتخطيط.

-تطوير صورة مستقبلية للمنظمة· .

-تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

ب- **إعداد الرؤية والرسالة:** إن رؤية المنظمة بمثابة حلم أو طموح يراود العاملين في المنظمة ويسعون لتحقيقه. ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحه، ومستجيبة للتغيير، كما يجب أن توجه طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل، وتتوافق مع قيم المنظمة وأن تحفز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. **أما الرسالة،** فينبغي أن توضح ما يلي:

-الغرض: ويعني لماذا تتواجد المنظمة ، وما الذي تسعى لتحقيقه.

-العمل: ويعني الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول المنظمة من خلاله تحقيق الغرض.

-القيم: وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المنظمة أثناء سعيهم لتحقيق غرضها.

ج- **تقييم الوضع الحالي للمنظمة:** ويعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وكذلك المعلومات حول الأدوار

تجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المنظمة والتي يجب أن تتضمنها خطتها الإستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء وهكذا.[٤٧]

ويرى المؤلف بأن الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها، وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط ، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك:

-تحليل SWOT: وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط، ويهدف إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة، وكذلك الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي قد تواجهها في المستقبل، وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة.

-تحليلSTEEP : ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المنظمة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية، ومنها: العوامل الاجتماعية ، والفنية، والاقتصادية ، والتربوية، والسياسية.

د- **تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة:** وفيها يتم تحديد الخطوط العريضة التي توضح اتجاهات المنظمة الإستراتيجية ، أي الاستراتيجيات العامة والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة التي تستجيب للقضايا الملحة.[٤٨]

ه- **إكمال الخطة المكتوبة:** تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسئولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية.[٤٩]

ويرى المؤلف هنا إنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة، فالخلاف إن كان خطيراً قد يقوض فعالية التوجهات الإستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة لجنة التخطيط.

٤- مقومات التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذه المقومات تهدف بصفة عامة إلى دعم كفاءة هذه المنشآت، ومن أبرزها:[٥٠]

أ- المرونة الحركية: ويقصد بها تعديل بعض عناصر التخطيط لتتفق مع الظروف الجديدة، والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة، والتي يستبعد توقعها عند وضعها، وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة.

ب- العمق والوضوح والواقعية : ويقصد بها الاهتمام بالمضمون والنفاذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

ج- دقة تحديد البرنامج الزمني : بحيث لا تكون الفترة قصيرة تؤدى إلى عدم الواقعية وإرهاق المنفذين ، كما لا تكون طويلة تؤدى إلى إهدار الوقت وزيادة النفقات.

د- إشراك جميع المستويات والتنسيق فيما بينها، وتحقيق المتابعة والرقابة.

ه- تكامل الجهود : أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على تكامل الجهود والتساند بين الأداء ليتحقق للعمل التخطيطي والكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة التي تحقق أهدافه.

و- التخطيط بتحديد الأهداف : ويهتم هذا الأسلوب بمبدأ التكامل في التخطيط وهو المبدأ الذي يستند إلى التوازن والتساند بين الأدوار والإجراءات.

٥- العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي :

تؤثر عوامل عديدة على عملية التخطيط الاستراتيجي ، ويتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار لهذه العوامل عند الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي ومنها:[٥١]

أ- السياسة العامة : وهى تنشأ عن شكل المنظمة ونظام الإدارة فيها، فالخطة يجب أن تلتزم بالنظام الأساسي للمنظمة ، وأن تكون محققة للسياسة العامة في جميع اتجاهاتها.

ب- عوامل اجتماعية : يجب أن تراعى الخطة العادات والقيم السائدة في المجتمع.

ج- الوضع الجغرافي : ويجب أخذ هذا العامل في الاعتبار وخصوصاً أن تخصصات الأعلام، تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك لاختلاف الظروف الطبيعية المحيطة بالمنطقة من جبلية أو أرض سهلة متوسطة أو صحراوية، وكذلك الكثافة السكانية من منطقة إلى أخرى.

د- اتجاهات السكان وميولهم : لابد أن يراعى التخطيط على أساس الإدراك التام لخصائص الفوارق التي تميز الأجناس المختلفة الموجودة في المجتمع.

ه- عوامل اقتصادية : يجب أن تضع الخطة في اعتبارها الإمكانيات المادية المتاحة، والتي وافقت عليها في ميزانيتها لتحقيق الأهداف.

٦- معوقات التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية :[٥٢]

أوضحت الأبحاث العلمية التحدي الكبير الذي يواجه المنشآت في تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها. وإن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط الاستراتيجي، بل على العكس

فإن معرفتنا بوجود هذه التحديات الكبيرة لهو مدعاة لنا لأن نستعد لها وأن نبذل أقصى الجهد في مقاومتها.

ولعل القائمة التي أعدها ستيرلنج Sterling ٢٠٠٣، بناء على خبرات العديد من المدراء التنفيذيين وما توصل إليه الباحثون الأكاديميون، تساعد المسئولين بالمنشآت على التخطيط الجيد لمرحلة تنفيذ خططها الإستراتيجية ، وأهم بنود هذه القائمة، هي :

أ- بناء خطة إستراتيجية للمنظمة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكانياتها.

ب- اشتراك المديرين في عملية تطوير الخطة الإستراتيجية .

ج- توصيل المعلومات الكافية لمسئولي المنظمة فيما يخص الخطة الإستراتيجية .

د- التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع ، مع تدعيمها بالميزانيات الكافية.

ه- وضع نظاماً مناسباً للمساءلة والمتابعة.

و- الحرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسئولين بالمنظمة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ.

ز- تحقيق التوافق ما بين نظم المعلومات الإدارية والخطة الإستراتيجية .

٧- **نقد التخطيط الاستراتيجي :**

حظي التخطيط الاستراتيجي ومنذ بداياته الأولى من نشوئه على يد آنسوف Ansoff في أوائل ستينات القرن العشرين باهتمام متزايد في البحث

والتطبيق والدعم ، لدرجة أن الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون وبعد فترة قصيرة من نشر أولى الكتابات حول هذا الموضوع دعا كافة المنظمات الأمريكية إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، غير أن هذا الحماس قد لقي انتكاسة كبيرة على يد هنري مينتزبرج Mintzberg الذي وجه انتقادات شديدة إلى التخطيط الاستراتيجي برمته. ونعرض فيما يلي لأهم هذه الانتقادات، **مع تفنيدها ودحضها بشأن كل منها:**[٥٣]

أ- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الميول والطموحات والتصورات الإبداعية الفكرية للباحثين، ولا توجد نظرية عامة لتشكل هذا التخطيط علما بذاته:

لا نتفق مع هذا النقد حيث أن هناك جملة من المفاهيم والخصائص والأساليب الواضحة والمتميزة للتخطيط الاستراتيجي، واتفق الجميع تقريباً على مراحل معينة لإنجاز هذه العملية ابتداء ببيان الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتحديد الأهداف والوسائل ومن ثم التنفيذ والرقابة، بالإضافة إلى ضرورة توافر قواعد واسعة لتحليل المعلومات ومتابعة المسوحات الميدانية في كافة المراحل، كل ذلك يجعل من التخطيط الاستراتيجي ومن خلال نقد تحليلي لنماذجه وأساليبه وممارساته مجالاً خصباً لبناء أطروحات تضم قوانين التصميم والتنفيذ والرقابة حسب الأصول العلمية.

ب- إن مجرد وجود إدارات خاصة بالتخطيط لا يعني بالضرورة وجود خطط علمية فعلية:

نتفق مع هذا النقد ، وذلك للأسباب التالية:

-نقص توافر الكوادر العلمية المتخصصة في الدوائر المهتمة بالتخطيط.

-تشوه البيروقراطيات السائدة في الجهاز الإداري الحكومي.

- عدم استيعاب فكرة التخطيط وأهميته، وهذا ما يتلمسه الكثيرون بسبب انخفاض المستوى العلمي وربما الثقافي لكبار الرؤساء الإداريين.

ولكن رغم ذلك، فإن وجود إدارة مؤسسية للتخطيط ، وتوافر خبراء متخصصين، وتبني أنظمة متقدمة تستطيع الإدارات المسئولة الإفادة منها وتطويعها لصالح التغييرات المخططة في التنظيم أو الاقتصاد المعني، يسهم في تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي.

ج- تفقد الخطط بعيدة المدى مرونتها:

في حقيقة الأمر أن هذا يمكن فقط عندما تطبق صيغ جاهزة ومفروضة من القمة ودون أي تمييز واضح بين الخطط الإستراتيجية بعيدة المدى وخطط العمليات التكتيكية قصيرة المدى. ومن ثم فإن تنسيق الخطط واتساقها لمختلف المستويات الإدارية وتنفيذها ومتابعتها حسب البرامج المتضمنة لأولويات المشروعات الأكثر كفاءة، يسهم في تجنب الكثير من مخاطر تغييرات الظروف خلال الفترات الطويلة؛ ولكن فيما عدا ذلك فهو نقد مرفوض.

د- تعارض الابتكار الفردي الحر مع التخطيط:

يرى المؤلف بأنه يمكن أن يبرز هذا التعارض عندما تستند الخطط الموضوعة على تقييد حرية الابتكار لدى المنظمين أو الكوادر التخطيطية أو العلمية، غير أن الإسهام الفاعل لهؤلاء في صياغة الخطط الإستراتيجية بفعالية ومن ثم المشاركات المباشرة أحياناً في اتخاذ القرارات الخاصة بتبني هذه الخطط سيؤدي غالباً إلى إزالة التعارض المذكور.

ه- يقيد التخطيط الاستراتيجي من سلطات الإدارة العليا:

لا يرى المؤلف واقعية في هذا القصور المفترض في التخطيط الاستراتيجي، خاصة وأن القرارات المتعلقة بالخيارات التكنولوجية وخططها تخضع لمصادقة الإدارة العليا. وهناك يمكن تحرير سلطات الإدارة العليا من

قيود وتحديدات التخطيط الاستراتيجي. وفضلاً عن ذلك فإن إدخال أسلوب التوقعات العقلانية Rational Expectations في تحليل وصياغة الخطط الإستراتيجية قد يسهم إلى حد كبير في تحقيق مرونة أكبر في صنع القرارات التخطيطية فيما بعد ويجعل الإدارة العليا والمخططين في أمان أكبر من عواقب سوء التقديرات.

و- إن وضع سيناريوهات لأهداف إستراتيجية أفضل من الخطط الإستراتيجية :

يرى المؤلف بأن هناك إمكانية لتجاوز هذا التحفظ عندما تبني خطط بديلة كسيناريوهات إستراتيجية بغرض مواجهة مخاطر متوقعة لتغيير الظروف والإمكانات، غير أن استقرار الهدف وتحديده الدقيق في النهاية يعد أمراً جوهرياً لضمان التغيير الاستراتيجي دون الوقوع في فخ البدائل المتفاضلة.

ز- نقص المعلومات وتقييد المنفذين لنشرها:

يرى المؤلف بأن التخطيط الاستراتيجي يتطلب معلومات تفصيلية حديثة ، وغياب إرادة سياسية وأجهزة إحصائية مختصة يصعب توفير وتحليل المعلومات المطلوبة مما يدعم النقد الموجه. وأن مع الإرادة السياسية الحقيقية ومن قبل قادة يتسمون بمؤثرات تكنيكية وثقافية حقيقية يمكن قيام الأجهزة المختصة بالتحليل الإحصائي وبتوفير مختلف المقومات العلمية والتكنيكية.

ح- صعوبة تعميم نموذج للتخطيط الاستراتيجي مع مختلف الأنماط التنموية، حسب الأحجام المتباينة والكثافات النسبية ، وكذلك مع مختلف الأنظمة السياسية: المركزية واللامركزية الديمقراطية.

يرى المؤلف أنه من غير المنطقي أن يكون هناك تعميم مطلق لأي نموذج تخطيطي ، وبالتالي لابد من بناء نماذج تتلاءم مع الحالات الخاضعة

للتغيير للمخطط، غير أن من الأهمية الاتفاق على تبني وتطوير نفس المراحل المعتمدة لتصميم الخطط الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها.

ط- يعتمد وضع الموازنات على السنوات السابقة وهذا ما قد لا يتوافق مع الخطط الإستراتيجية :

يرى المؤلف أن من الضروري تعديل هذا الاتجاه من خلال تبني ما يعرف بموازنات البرامج والمشروعات وذلك بدلًا من الموازنات التقليدية الحالية القائمة على عرض مجرد لجدولي الإيرادات والنفقات.

ي- صعوبة الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي في ظروف عدم الاستقرار المؤسسي وتقلب الإدارات العليا بشكل خاص وتضارب المصالح مع الأهداف المعتمدة في الخطط المعنية:

يرى المؤلف بأن هذه الصعوبة تعد من اشد عوائق التخطيط الاستراتيجي في البلدان والأقاليم النامية حيث تسود فيها التغييرات المفاجئة والسريعة في الأجهزة الإدارية وخاصة في المراكز الرئاسية للمؤسسات بجانب تخلف الأجهزة الإدارية (وتعقد البيروقراطيات المشوهة) الذي يمنع أو يقيد التفكير الإبتكاري، هذا بالإضافة إلى سيطرة النخبة من المحترفين السياسيين الذين يعانون من ضيق آفاقهم الثقافية والعلمية والتكنيكية، و يسهم كل ذلك مباشرة في الإعداد السيئ للخطة وقد يجعلها بالتالي مركزة على الأزمات وأثنائها فقط، كما وأن عدم تفاعل مراكز الإدارة العليا مع القواعد التنظيمية يعيق تعميم الخطة ويجعلها من مسئولية جهة محددة مختصة بالتخطيط دون غيرها من التقسيمات الإدارية. وقد أستتبع ذلك عدم المشاركة الفعالة لغالبية العاملين في وضع الصياغات النهائية، وهو ما حد من فهم واستيعاب وتبني الخطط المعتمدة.

ويقترح المؤلف هنا أنه ينبغي على المخططين أن يواجهوا العوائق السابقة التي تقف دون الاهتمام بتوفير مستلزمات عملياتهم التخطيطية وحتى الاكتراث بمنجزاتهم من الخطط العلمية والتطبيقية، ولا يعالج كل ذلك إلا من خلال بناء إرادة سياسية تنموية تعزز التفكير والعمل الاستراتيجي مع تطبيق برامج للإصلاح الإداري يسهم في تطوير عمليات صنع القرارات ودعم القطاع الحكومي عن طريق نشر الوعي بالفرص الاستثمارية وتحفيز القدرات التكنيكية والعلمية للمنشأة الحكومية، وكل ذلك يدفع إلى التجاوب المؤسسي، مما يرفع من معدلات الإنجاز الحقيقي المنظم.

ثالثاً : تطبيق التخطيط الاستراتيجي الفعال.. الأهمية والتحديات:

تنطوي عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي على جوانب قوة تعد بمثابة الضرورة والأهمية، وجوانب ضعف تعد بمثابة تحديات ومعوقات، ونعرضها فيما يلي :

١- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:[٥٤]

- إعطاء الفرصة لتقويم المراحل السابقة، وذلك من خلال المسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي والتحديات التي تواجهه.

- التوجيه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل.

- تعزيز دور الحكومة والمنظمات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية.

- المساعدة في ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.

- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

- المساعدة على تنظيم عملية توزيع الميزانية حسب أقسام المنظمة.

- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.

- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة

- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.

- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.

- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.

- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

٢- أهمية التخطيط الاستراتيجي ومزاياه:

يعد التخطيط الإستراتيجي ضرورة ، نظراً لأنه يؤدى إلى الفعالية ، ومن أهم مزايا التخطيط الاستراتيجي ما يلي:(٥٥)

أ- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية : إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث مستقبلا، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المنظمة وبقاءها.

ب- التفاعل البيئي على المدى البعيد : لا تستطيع المنظمات التأثير في الظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير فى بيئتها وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة.

ج- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية : أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة، ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى، وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

د- تدعيم المركز التنافسي : إن الإدارة الإستراتيجية تقوى مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد دوائر وأقسام الإعلام بالجهاز الإداري على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية.

ه- القدرة على إحداث التغيير : إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادر ذات تحديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدى ومعوق.

و- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة : تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه المنظمة توجيهاً صحيحاً في المدى البعيد، كما تسهم

في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

وخلاصة القول أن المنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، ودقة في توقعاتها، وبالتالي تكرس مواردها، واهتماماتها لهذه الأمور ، أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة فى حجمها، أو مواردها المالية، ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.

٣- عيوب التخطيط الاستراتيجي وتحدياته:[٥٦]

رغم تعدد إيجابيات التخطيط الاستراتيجي إلا أنه لا يزال هناك عيوب تحول دون استخدامه ، وذلك يرجع لأسباب أهما ما يلي:

أ- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب اعتقاداً منهم بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي، أو بأنه ليس مسئوليته أو إنه لن يكافأ فالبيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي قديما قبل أن يبدأ وذلك بسبب التغير السريع في عناصر البيئة وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

ب- تترك مشاكل التخطيط الاستراتيجي انطباعاً سيئاً في ذهن المدراء، فغموض التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمدراء، تجعلهم غير متقبلين للفكرة، كما أن مشاكل جمع البيانات وتحليلها تجع المدير غير مقدر لأهمية الفكرة.

ج- ضعف الموارد المتاحة، وقد يكون ذلك سببًا رئيسيًا لعدم استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

د- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة ذلك أن المناقشات حول رسالة المنظمة وأهدافها، مثلًا قد يستغرق وقتاً طويلاً حتى

يمكن الوصول لها كما أن الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

ه- توافر نظام واضح للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباط بالأهداف الإستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.

و- عدم تشجيع التفكير الإبتكاري لسيطرة بعض من أنماط القيادة البيروقراطية بين أجزاء الجهاز الإداري.

هوامش الفصل الأول

١- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١٢): إدارة المؤسسات التربوية الجامعية كنموذج الأولويات والمستجدات ، دار النهضة العربية، القاهرة ، ص ٦٢.

٢- صالح بن نوار (٢٠٠٦) , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق.

٣- محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠): نظرية المنظمة والتنظيم , دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ص١٠٤.

٤- نجاة قريشي (٢٠٠٦): القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة بسكرة , قسم علم الاجتماع , ص٤٩، متاح على http://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/AADJ3020.pdf.

٥- جميع الأشكال الواردة بالكتاب هي من تصميم المؤلف، وفيما عدا ذلك سيتم ذكر المصدر.

6- Caravan et al (2001): Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity?. Journal of European Industrial Training. Emerald Group Publishing Limited.

٧- هشام مصطفى عبد العزيز، التخطيط الاستراتيجي ورسالة المؤسسة ٢ ، متاح على ، http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara - Estratige/2010/02/28/95793.html

٨- جون هـ جاكسون واخرون (٢٠٠٠) , نظرية التنظيم منظور كلي للادارة , ترجمة خالد حسن زروق , مراجعة حامد سوداي عطية , معهد الادارة العامة , السعودية , ص٥٩.

٩- جون هـ جاكسون و اخرون , مرجع سابق , ص ٥٩.

١٠- جون هـ جاكسون و اخرون , مرجع سابق , ص ٦١.

١١- نجاة قريشي , القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم , مرجع سابق , ص ٧٢ .

١٢- "الإنتاجية كمعيار لقياس كفاءة الأداء في المؤسسات الإنتاجية وعلاقتها بالعمالة الماهرة"، الملتقى الدولي الثالث حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، ١٠ و ١١ نوفمبر ٢٠٠٩م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة. ، متاح على ، http://www.univ-msila.dz/fr/home/index.asp

١٣- عيسى محمد المهدي (٢٠٠٤): العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، جامعة ورقلة، متاح على http://www.google.com.eg/search?newwindow.

١٤- خليل محمد محسن الشماع ، خضير كاظم حمود (٢٠١٤): نظرية المنظمة, ط ٥ ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان, ص٣٣١.

١٥- عبد الغفار حنفي (٢٠٠٦): أساسيات إدارة منظمات الأعمال , الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية , ص ٢٢٤.

١٦- ثابت عبد الرحمان إدريس (٢٠٠٩): كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية (مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم) , الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية, ص١٤٥.

١٧- الملتقي الدولي الثالث حول الإنتاجية كمعيار لقياس كفاءة الأداء في المؤسسات الإنتاجية وعلاقتها بالعمالة الماهرة ، مرجع سابق.

١٨- خليل محمد الشماع – خضير كاظم حمود – مرجع سابق – ص٣٣٠.

١٩- شاندرا أشوك و كوبرا شلبا (٢٠٠٢): إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، دار الفجر، القاهرة ، ص ١٢٢.

٢٠- سملالي يحضيه (٢٠٠٤): اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة, أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر ,ص ١٢٨ – ١٢٩.

٢١- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية تم الدخول بتاريخ ١٥ أكتوبر ٢٠١٤م ، متاح على http://www.hrdiscussion.com/.

٢٢- ماهر الخزاعي (٢٠٠٩) : دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الانتاجية ، رسالة ماجستير غير منشورة (نسخة إلكترونية) جامعة دمشق ، متاح على www.tahasoft.com/books/485.docx.

٢٣- مايكل درويس وأخرون (٢٠٠٦): التخطيط الاستراتيجي الناجح، مترجم، مكتبة العبيكان الرياض ، وزارة التعليم العالي ، ص ٣٥.

٢٤- مؤيد السالم (٢٠٠٠): التكامل بين التخطيط الاسترتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الخيرية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك اربد الاردن ، ص ١٨.

٢٥- مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٢): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص٢٨.

٢٦- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، مرجع سابق، ص ٢٩.

٢٧- مدوري نور الدين (٢٠١١): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية – دراسة حالة مؤسسة أتصالات الجزائر بمستغانم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ص ٣٣.

٢٨- سمير أحمد عسكر (٢٠٠٠): أصول الإدارة ، دبي، الامارات العربية المتحدة ، دار القلم ، ط٣ ، ص ٧٣.

٢٩- ميشيل أر مسترونج (٢٠٠٤): المرجع الكامل في تقنيات الإدارة ، ط٢ ، ترجمة مكتبة جرير الرياض المملكة العربية السعودية ، ص ١٦ .

30- Philip Sadler (2003): Leadership,London, Leadership is central to determining the success or failure of an organization: Kogan Page, Second Edition.

31- Bank, john (2000): The Essence of Total Quality Management, Prentic Hall , New York, P 108

32- Inehart, Gray (1993): Quality Education, ASQC Quality,U.S.A.p 55.

33- Carter McNamara (2008): Basic Guide to Program Evaluation, available on http://www.managementhelp.org .

34- http://www.almdares.net/modules.php?name=News&file=print&sid=261

٣٥- محمد حسن يوسف ، التخطيط الاستراتيجي ، متاح على http://webcache.googleusercontent.com

٣٦- Jack Koteen, Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations ReferenceFormer. P: 22.

٣٧- مجدي ناصر ، التخطيط الاستراتيجي ، متاح على http://www.minbr.com/list-l-2-3.php.

٣٨- أحمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الانصاري (٢٠٠٢): برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي الفترة من : ٢٣ – ٦/٢٦ ، الدوحة قطر. ص ٦٣.

٣٩- مجلة روافد الثقافية ، متاح على http://www.iraqnla-iq.com/fp/rawafid%2014/test25.htm

40- Jack Koteen (1997): Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations, 2nd edition. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Inc, P: 20.

41- Mitchell. D. J and Wildhorn. J (1990): The Effective Use of Human Resources: A symposium on New Research Approaches, Los Angeles, Cal: UCLA Institute of Industrial Relations Monograph and Research Series: 52.

٤٢- كامل على متولي عمران، التخطيط والرقابة ، مرجع سابق ، ص٨ – ٩.

٤٣- Jude Kaye, Strategic Planning for & Micheal Allison Nonprofit Organization (2005) : A Practical Guide and Workbook, 2nd edition. NJ, USA: John Willey & Sons, Inc. , P: 1-2.

٤٤- أحمد ضياء الدين خميس، عادل أبو العزم الجزار (٢٠٠٧): الادارة العامة والمحلية، المعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة بطنطا، ص ٢٩٤،٢٩٥.

٤٥- محمد رشاد الحملاوى (١٩٩٣): التخطيط الاستراتيجى، القاهرة ، مكتبة عين شمس، ص ٦٦.

٤٦- أحمد السعيدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الإداء المؤسسي، ص ٤٥ – ٥٠.

47- Reinhardt, Robert B. (1991): Public Administration: An Action Orientation, California: Brooks – Cold Publishing Company. p123.

٤٨- أحمد السعيدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الإداء المؤسسي، مرجع سابق ، ص ٥٢.

٤٩- أحمد السعيدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الإداء المؤسسي، مرجع سابق ، ص ٥٣.

٥٠- ذياب جرار، قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء، دراسة ماجستير تحليلية من وجهة نظر المديريين الاستراتيجيين ، مجلة جامعة الازهر،المجلد ١٥، العدد١، ٢٠١٣م،ص٢٣٩.

٥١- أحمد السعيدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص ٤٢.

٥٢- معوقات التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية ، نشر في أبريل ٢٠١٤ ، متاح على http://www.arabinternalauditors.com/vb/sendmessage.php

53- Mintzberg, H (2013):The Rise and Fall of Strategic Planning , Free press, New Jersey, USA.

٥٤- شريف دلور (١٩٩٦): تنافس مصر في إطار النظام التكنولوجي الجديد، الثورة التكنولوجية، خيارات مصر في القرن الواحد والعشرين، الأهرام، مركز الدراسات الإستراتيجية ، ص ٢٩٨ , ٣٠١.

٥٥- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (١٩٩٩) ، الادارة الإستراتيجية ، القاهرة، مجموعة النيل العربي، ص٣٧.

٥٦- شريف دلور ، تنافس مصر في إطار النظام التكنولوجي الجديد، مرجع سابق، ص ٣٢٠ – ٣٢٢.

الفصل الثانـي

رأس المال البشري ..

مفهومه وتنميته وتطويره

تمهيد

يمثل رأس المال البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، أضف إلى ذلك أنه يمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت.

ومن ثم فإن الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة لأدائها إنما يعتبر متطلباً حاكماً سواء بالنسبة للدول المتقدمة من أجل تدعيم برامج التقدم وضمان الاستمرارية في تحقيق الريادة أو بالنسبة للدول النامية لسد فجوة التخلف واللحاق بركب التقدم والقدرة على التعايش مع متطلبات وتحديات المستقبل.[١]

ونناقش فيما يلي المحاور الأساسية المرتبطة بموضوع رأس المال البشري:

أولاً: مفهوم رأس المال البشري وأهميته:-

أ- المفهوم تاريخياً :

يحدد آدم سميث Adam Smith أربعة أنواع من الأصول الثابتة ، والتي وصفها بأنها توفر الإيرادات والأرباح دونما الحاجة إلى نشرها أو توزيعها أو تغيير جهة العمل، وهذه الأنواع الأربعة هي[٢]: الماكينات المفيدة

والأدوات المستخدمة في مجال العمل أو الصناعة ، والمباني كوسيلة لتدبير الإيرادات ، والتحسينات في الأرض ، وأخيراً رأس المال البشري.

ويمثل رأس المال البشري – النوع الرابع من أنواع رؤوس الأموال – القدرات المفيدة المكتسبة لجميع السكان أو أعضاء المجتمع. ويكلف اكتساب مثل هذه المواهب والقدرات من قبل الشخص خلال تعليمه، ودراسته، وتلمذته المهنية أو الصناعية الكثير من النفقات التي تمثل رأس مال ثابتاً متحققاً؛ لأنها كانت استثماراً في شخصه، وهذه المواهب تصبح جزءاً من ثروته كفرد، كما يصبح إجمالي مواهب الأفراد ثروة للمجتمع الذي ينتمون إليه ككل.[٣][٤]

ويعود استخدام المصطلح في أدبيات الاقتصاد الكلاسيكي الجديد والمعاصر إلى وقت جاكوب مينسر Jacob Mincer وذلك عندما تحدث عنه في مقاله الرائد: "الاستثمار في رأس المال البشري وتوزيع الدخل الشخصي" في مجلة الاقتصاد السياسي في عام ١٩٥٨م. وأفضل تطبيق معروف لفكرة رأس المال البشري في المجال الاقتصادي هو التطبيق المقترح من قبل مينسر Mincer وجاري بيكر Gary Becker في قسم الاقتصاد بجامعة شيكاغو ، ووفقًا لوجهة النظر هذه، فإن رأس المال البشري مشابه لوسائل الإنتاج المادية مثل المصانع والماكينات والمعدات. فبالإمكان الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التعليم والتدريب والرعاية الصحية، وتعتمد مخرجات الفرد جزئياً على معدل العائد على رأس المال البشري الذي يملكه الفرد، ومن ثم فإن رأس المال البشري هو وسيلة من وسائل الإنتاج. ومن خلاله يمكن تحقيق مخرجات وعوائد إضافية من خلال الاستثمارات الإضافية فيه، كما أنه قابل للاستبدال ولكنه ليس قابلًا للنقل مثل الأرض والعمل ورأس المال الثابت.[٥]

ب-تعريف رأس المال البشري :

أشار المجلس الاستشاري لمركز الإبداع في الخدمة العامة بالولايات المتحدة الأمريكية في بحثه عن رأس المال البشري إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري في إنه يجب على الحكومة الفيدرالية اجتذاب واستبقاء وتطوير وتحفيز الموارد البشرية الموهوبة.(٦)

ويؤكد الباحثون بأن مفهوم رأس المال البشري وتكامله مع العناصر الفنية وعناصر الإدارة الإستراتيجية التي يتطلبها تعزيز الثقافة التنظيمية يتطلب إدارة رأس المال البشري من خلال تنسيق وإدارة جهود الموظفين والإشراف عليهم، ومواءمة واجباتهم الوظيفية مع أهداف المنظمة ، واعتبار إدارة رأس المال البشري هو الاستثمار في الموظفين باعتبارهم أفضل إستراتيجية لتحسين الأداء.(٧)

ويعرف مصطلح رأس المال البشري على أساس أنه قياس للقيمة الاقتصادية لمجموعة مهارات الموظفين؛ فتعليم وخبرات وقدرات الموظفين لها قيمتها الاقتصادية بالنسبة للمنظمات والاقتصاد ككل، وهي استثمار وليست مجرد نفقات أو مصروفات.(٨)

وقد ذهب بيكر Becker في كتاباته عن رأس المال البشري إلى التمييز بين رأس المال البشري العام والمحدد، ويشير رأس المال المحدد وفقاً لرأيه إلى المعارف والمهارات المفيدة في منظمة أو صناعة محددة؛ بينما يشير رأس المال العام إلى الإلمام بالقراءة والكتابة وهو أيضاً مفيد لكل المنظمات والصناعات. وتشير العديد من النظريات الاقتصادية المبكرة إلى رأس المال البشري بأنه يمثل "العمل الذي يعد بدوره أحد وسائل الإنتاج التقليدية، ويعد موردًا يمكن استبداله ومتجانساً وقابلًا للتبادل بسهولة".(٩)

ويتضح مما سبق ما يلي من نقاط:

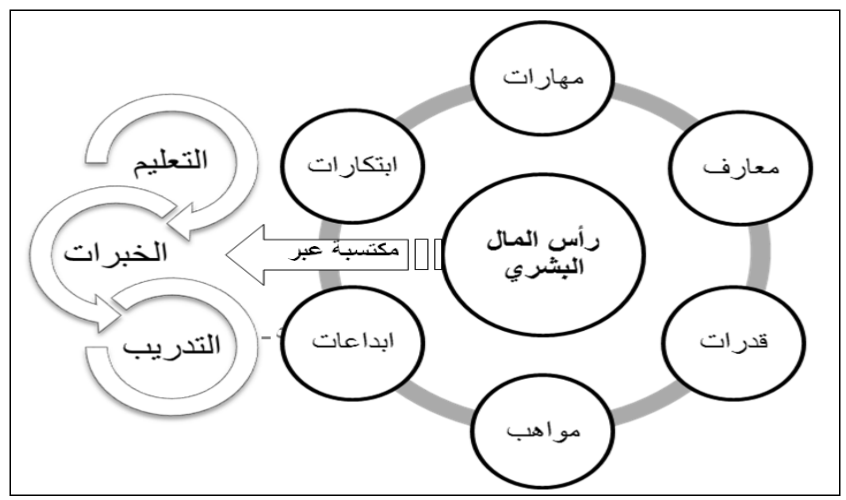
-يتم تراكم رأس المال البشري من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر، وأيضا من خلال التربية الأسرية أو المهارات المكتسبة أثناء العمل التي تمكن من تنمية وتطوير الكفاءات لدى الأفراد العاملين. ويتطلب إحداث ذلك التراكم تكاليف مباشرة متمثلة في تكاليف الدراسة ومصاريف الإيواء، والنقل...الخ، وتكاليف غير مباشرة متمثلة بالأساس في تكاليف الفرصة أو الأجر الذي كان من المفروض أن يتقاضاه الفرد لو عمل خلال تلك الفترة. فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على مكاسب أكثر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به إما الفرد ذاته التكوين الأساسي، الخبرات، والتكوين خارج المهنة التي هو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها.(١٠)

- إن تراكم المواهب الفردية النادرة ليس كافياً بالنسبة للمنظمة، بل ينبغي أن يقترن ذلك برغبة الأفراد في الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم التخصصية في المنظمة وفي مناصبهم الوظيفية. ويمكن القول أنه يجب أن يلتزم الأفراد بالمشاركة والانخراط مع المنظمة في تحقيق الاستغلال الأمثل والفعال لرأس المال البشري في واقع الحياة العملية.

ويعرف المؤلف رأس المال البشري – استناداً على ما سبق – بأنه إجمالي عدد موظفي المنظمة ومن ذلك مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم ومواهبهم وإبداعاتهم وابتكاراتهم والمعرفة الفنية التخصصية التي يحوزها كل موظف، والتي تمثل المعرفة التي تسعى المنظمة إلى استغلالها بواسطة التعليم والتدريب والخبرات ، والذي يتضح جلياً في الشكل (٧).

ومن ثم يتضح **أن مفهوم رأس المال البشري أوسع نطاقاً من مفهوم إدارة الموارد البشرية**؛ فمن منظور أدبيات رأس المال البشري تحركت إلى ما هو أبعد من الفرد لتتبنى فكرة أن المعرفة يمكن أن تكون مشتركة بين المجموعات والعمليات المؤسسية والروتين التنظيمي.(١١)

ويتصل مفهوم ومنظور رأس المال البشري بالحقيقة المعروفة والمتمثلة في أنه لا بديل للمعرفة والتعلم والابتكار والإبداع والكفاءات والقدرات. وأنه ينبغي أن يتم السعي للحصول عليها والتركيز عليها بلا هوادة في سياق بيئة العمل والمنطق التنافسي.(١٢)



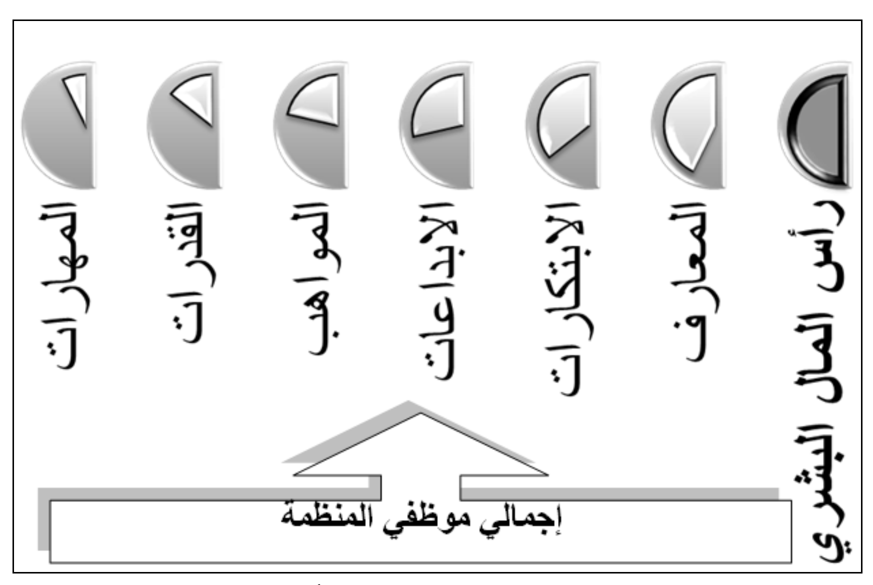
شكل توضيحي رقم (٧) مفهوم رأس المال البشري

ج- أهمية رأس المال البشري:

إن رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال، فهو السبيل إلى إيجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة، وهناك علاقة ارتباطيه بين زيادة كثافة المعرفة وتطورها وزيادة حدة المنافسة واحتدامها في ظل الاقتصاد المعرفي؛

لذلك يجب على المنظمات المعاصرة الحرص على: تحديد المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات العلمية – حسن استغلال مواهب القوى العاملة وقدرتها على الإبداع والابتكار – استقطاب وانتقاء وتطوير واستبقاء المواهب عالية الأداء.(١٣)

ويوضح شكل (٨) أن رأس المال البشري هو إجمالي موظفي المنظمة، ويشمل ذلك مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم وإبداعهم وابتكارهم ومعارفهم التخصصية والفنية والتقنية؛ وداخل كل فرد تكمن المعرفة التي تسعى المنظمة إلى الاستفادة منها. وقد بات اليوم من الممكن الاستفادة عالمياً من قدرات ومواهب ومعارف عدد بسيط من الموظفين عن طريق شبكة الانترنت.



شكل توضيحي رقم (٨) مكونات رأس المال البشري

ويرى المؤلف أن ما يقرر جودة وفعالية المنظمات هو جودة الأفراد الذين يتم توظيفهم، ويعتمد نجاح المنظمات على استقطاب الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات التي تمكنهم من أداء مهمات وظائفهم بنجاح، ومن ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ولقد تزايد الاهتمام العالمي برأس المال البشري من قبل المنظمات المعاصرة، ولعل من أبرز ملامح هذا الاهتمام حرص بعض المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة على استخدام المسمى الوظيفي "الرئيس التنفيذي لإدارة رأس المال البشري" وظهور منظمات متخصصة في دراسة رأس المال البشري، ووضع **معايير لقياس فعاليته**، وأطر ونماذج فكرية لإدارته واستثماره، وإجراء مقارنات مرجعية وقياس مقارن عالمي لمؤشرات فعالية إدارة رأس المال البشري؛ ومن أبرز هذه المنظمات والمعاهد العالمية منظمة واطسون وايت، ومعهد ساراتوجا.[١٤]

ومن ثم فإن المنظمات والدول التي تدير رأس مالها البشري أفضل من غيرها ستكون هي الأكثر نجاحًا في المستقبل ؛ بينما ستتخلف عن ركب المنافسة تلك التي تخفق في إدارة رأس مالها البشري، وهناك عدد أكبر من المنظمات اليوم تدرك أهمية رأس المال البشري في تحقيق نجاحها، بل اتجهت بعض المنظمات إلى إيجاد مناصب قيادية تختص بإدارة رأس المال البشري، وقياسها ، ومتابعتها.

وتوضح الاستنتاجات الحديثة التي توصلت إليها أحدى الدراسات أهمية رأس المال البشري في المنظمات ، وذلك على النحو التالي:[١٥]

أ- تنفق المنظمات (٣٦%) من الإيرادات على مصروفات رأس المال البشري، ولكن (١٦%) فقط هم الذين عبروا عن أكثر من مجرد فهم معتدل للعائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

ب- ينظر الرؤساء التنفيذيون للمنظمات إلى رأس المال البشري كقوة دافعة رئيسة نحو تحقيق القيمة، حيث يربطونه (٩٢%) منهم برضا العملاء، و(٨٢%) منهم يربطونه بالربحية، و(٧٢%) يربطونه بالابتكار وتطوير المنتجات الجديدة.

ج- ذكر (٤٩%) أن المستثمرين بدءوا يستفسرون عن المسائل والقضايا المتعلقة برأس المال البشري.

د- ذكر (٢٣%) أن مجلس الإدارة يشارك في المسائل المتعلقة برأس المال البشري.

ه- ذكر (٣٦%) أن مجلس الإدارة سيشارك في مثل هذه المسائل خلال عامين.

كما أشارت الدراسة أن أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة تتمثل فيما يلي:

أ- يأخذ (٣٨%) في اعتبارهم قيمة رأس المال البشري عند صنع قرارات متعلقة بالتسريح.

ب- لا يزال قياس قيمة رأس المال البشري مسألة مستعصية.

ج- يبدو أن تقنية معلومات الموارد البشرية لم تقدر القدر المتوقع منها من حيث المساعدة على إدارة وقياس المسائل المتعلقة برأس المال البشري.

ويرى المؤلف بأن السبيل إلى إيجاد منظمة رابحة هو حسن استغلال مواهب القوى العاملة وقدراتها على الإبداع والابتكار، وكلما تقدمت المنظمة نحو الاقتصاد المعرفي، أصبح من الواضح أن الأفراد هم الرافعة الحقيقية للربح. وقد باتت المهمة الرئيسية لمديري اليوم هو استقطاب وانتقاء وتطوير

واستبقاء المواهب عالية الأداء. وعندما يغادر الموظف المنظمة فإنه يأخذ معه مهاراته وقدراته ومعرفته التخصصية والتقنية، ومن ثم فإن حساب رأس المال البشري سيُستنزف.

د- مبادئ إدارة رأس المال البشري:

تناول كثير من المفكرين والكتاب المهتمين بدراسة إدارة رأس المال البشري موضوع مبادئ إدارة رأس المال البشري التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار والتي تتمثل أهمها فيما يلي:(١٦)

أ- يعتبر رأس المال البشري هي أصول يمكن تعزيز قيمتها من خلال الاستثمار فيها.

ب- هدف إدارة رأس المال البشري هو مضاعفة قيمته مع الحرص على إدارة مخاطر الاستثمار.

ج- ينبغي تصميم وتنفيذ وتقويم اتجاهات رأس المال البشري وفقاً لمعيار مدى فعاليتها في مساعدة المنظمة في إنجاز النتائج المنشودة وتحقيق رسالتها.

د- يتطلب بناء إستراتيجية قوية لإدارة رأس المال البشري حقائق ثابتة ومقاييس وعمليات لتحديد الأساليب التي يتسنى للمنظمة من خلالها تحقيق أفضل عائد ممكن من رأس مالها البشري.

ه- يمكن الاستفادة من ملاحظات وسجلات الأحداث الفعلية المحفوظة في نظم معلومات الموارد البشرية بالمنظمة للتعرف إلى مدى فعالية نموذج أعمال وإستراتيجيات إدارة رأس المال البشري في دعم أو معارضة ومناقضة بعضها.

و-	النظر إلى رأس المال البشري بوصفه الأصول المنتجة للقيمة بدلاً من النظر إليه كتكلفة ينبغي تقليصها أو خفضها إلى الحد الأدنى، أو تقييدها.

ومن هنا فتعريف الأمور الهامة والتركيز عليها هو ما يقود إلى تحقيق مبادئ رأس المال البشري والقيم في: الاستقطاب، والتوجيه والإرشاد، وتعريف ملامح رأس المال البشري، وخطط تطوير المسار الوظيفي، والقيم الجوهرية، والاختيار الوظيفي، وتحسين الأداء، ونسبة الإيراد والتكلفة والربح لكل موظف.(١٧)(١٨)

ثانياً: تنمية وتطوير رأس المال البشري:-

يعد مفهوم التنمية في رأس المال البشري من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من المنظمات المعاصرة، وكذلك من قبل دور الخبرة والاستشارات والجمعيات التخصصية المعنية بتنمية الموارد البشرية؛ فضلاً عن اختصاصيي وممارسي تنمية رأس المال البشري. وهناك من يرى أن أول من تناول موضوع التنمية والاستثمار في رأس المال البشري هو آرثر سيسيل بيجو الذي عد الاستثمار في رأس المال البشري مثله مثل الاستثمار في رأس المال المادي.(١٩)

ويرجع الفضل في تطوير نظرية رأس المال البشري التي راج تطبيقها في مجال قياس معدل العائد على رأس المال البشري إلى مينسر (١٩٥٨) وشولتز (١٩٨٨) وكارد (١٩٩٥، ١٩٩٨) حيث تمثلت إسهاماتهم في عدد من المقالات التي تم نشرها في هذا المجال. ولعل من المهم أن نتذكر أن الحافز لتطوير مقاربة رأس المال البشري قد كان محاولة فهم الدور الذي

تلعبه القرارات الفردية على أساس من السلوك الاقتصادي الراشد في تفسير التفاوت المشاهد في الأجور، وذلك مقابل نظريات توزيع الدخل التي تعد مثل هذا السلوك خارجًا عن نطاق التحليل.[٢٠] ونناقش قضية تنمية وتطوير رأس المال البشري فيما يلي من نقاط:

أ- مفهوم التنمية:

تعتبر التنمية عملية شاملة متكاملة يتوقف نجاحها على ما يقوم به البشر من جهد متعدد الجوانب والأشكال. والتنمية، كمفهوم، شاع الحديث عنها عقب الحرب العالمية الثانية بخاصة، لما نجم عنها من مشكلات اجتماعية بارزة دفعت بدول العالم إلى بذل جهود مضاعفة لتغيير أوضاعها وتحسين أحوالها المادية. لذا فقد ارتبط مفهوم التنمية بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي وما يعنيه ذلك من تغيير في بنية الاقتصاد بتعدد قطاعات الإنتاج وتطور خدمات الصحة والتعليم وما شابه ذلك. إلا أنه ومع تقدم العلوم الإنسانية والتكنولوجية، فقد تزايد الاهتمام في عالمنا المعاصر بقضية التنمية التي أخذت معنى آخر أكثر شمولية لا تشكل المعدلات الإنتاجية العالية، ولا مجرد نقل إنجازات العالم المتقدم، السمة البارزة فيه. لقد ارتبطت بتحول فكري وتربوي ضخم يضم سائر الإمكانات البشرية العلمية والثقافية والتكنولوجية الموظفة في خدمة التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها. لذا، فالتنمية بمفهومها الشامل، ليست عملية اقتصادية فحسب، وليست عملية اجتماعية فحسب، وليست عملية سياسية فحسب، وليست عملية ثقافية فحسب، ولكنها مزيج من هذه كلها وغيرها، تحتوي المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وتتفاعل جميعها وتتداخل بعضها مع بعض في إطار شمولي، تهدف إلى تحقيق أهداف تتغير وفقا لما يحتاج إليه

المجتمع. وما هو ممكن للتحقيق، وتعمل على تغيير المجتمع نحو الأفضل بجميع وجوهه وكامل تطلعاته.(٢١)

وفي ضوء ما سبق يتضمن مفهوم التنمية العناصر الآتية:

- التنمية عملية وليست حالة، ولذلك فإنها مستمرة ومتصاعدة.
- التنمية عملية مجتمعية يجب أن يساهم فيها كل قطاعات وفئات المجتمع.
- التنمية عملية محددة للغايات والأهداف ولها إستراتيجية طويلة المدى.
- التنمية عملية واعية لتحقيق الغايات المجتمعية.
- تساعد على بناء قاعدة إنتاجية صلبة وطاقة مجتمعية متجددة لم تكن موجودة من قبل.
- تحقق تزايد منتظم تعبر عن تراكم الإمكانيات واستمرارية تزايد القدرات.
- زيادة متوسط إنتاجية الفرد وتزيد من قدرات المجتمع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
- الإطار الاجتماعي / السياسي/ يتحقق من خلال نظام الحوافظ القائم على أساس الربط بين الجهود والمكافأة.
- ترتكز التنمية على زيادة الإنتاج واستثمار الموارد والتغيير الاجتماعي للأفراد.
- التنمية لابد وأن تنبثق من سياسة عامة تسير وفقاً لها على مختلف المستويات الجغرافيـــــــة (قومية – إقليمية– محلية).

ب- تنمية رأس المال البشري:

يرى بيرت سبيكتور أن تنمية رأس المال البشري هي إيجاد المعارف والمهارات والاتجاهات داخل المنظمة لتمكينها من التنفيذ الفعال لغاياتها وأهدافها المتغيرة والمتجددة. ويجب على قادة المنظمات لإيجاد وتطوير القدرات المطلوبة في رأس المال البشري الحرص على تحقيق المواءمة بين **الاختيار والتدريب والتطوير**، والتخلص من الموظفين غير المؤهلين، والمتطلبات السلوكية المطلوبة للتغيير، ويجد قادة المنظمات أنفسهم وهم يمارسون هذا الدور لتطوير الكفاءات المطلوبة أمام خيارين رئيسين لصنع القرارات هما : توفير تلك الكفاءات من خلال الحصول عليها من خارج المنظمة، أو تطويرها داخل المنظمة.[٢٢]

أما تنمية رأس المال البشري الإعلامي فيقصد بها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة على العمل في المجالات الإعلامية التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجرى من اختبارات بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية كحد أقصى ممكن.[٢٣]

وقد أخذت الأمم المتحدة على عاتقها إبراز مفهوم لتنمية رأس المال البشري، وذلك منذ العام ١٩٩٠؛ حين نادت بـــ (برنامج الأمم المتحدة للإنماء)، وخصَّصت له تقريراً سنوياً، ويرجع الاهتمام العالمي بتنمية رأس المال البشري إلى أن البشر هم الثروة الحقيقية لأيَّة دولة، ولأي أمة، وكلما تمكنت الأمة من الحفاظ على ثروتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب المستمر، لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية بين الحين والآخر؛ كلما تقدمت هذه الأمة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً بين الأمم الأخرى. فتنمية رأس المال البشري تهدف إلى توسيع مدارك الفرد، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، كما تهدف إلى تحسين المستويات الصحية، والثقافية، والاجتماعية، وتطوير

معارف ومهارات الفرد، فضلاً على توفير فرص الإبداع، واحترام الذات، وضمان الحقوق الإنسانية، وضمان مشاركاته الإيجابية في جميع مناحي الحياة.(٢٤)

كما تعني تنمية رأس المال البشري: زيادة فرص الاختيار أمام أفراد المجتمع في العديد من المجالات وفي مقدمتها الصحة والتعليم والدخل. وتشير الصحة إلى العمر المتوقع عند الميلاد، ويعكس التعليم نسبة من يعرفون القراءة والكتابة من أفراد المجتمع، بينما يشير الدخل إلى متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي.(٢٥)

ج- أهمية الاستثمار في تنمية رأس المال البشري:

إن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما - رغم أهميتهما وضرورتهما الكبرى - لا يغنيان أبداً عن العنصر البشري الكفء، والماهر، والفعال، والمدرَّب، والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجاً بذاتهما، فالبشر - بخصائصهم التي خلقهم الله - سبحانه وتعالى - عليها - هم القادرون على استخدام هذه الموارد - بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية - في العمليات الإنتاجية، للحصول السلع والخدمات التي تعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الفسيولوجية للفرد، بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية أو الحياة الكريمة للفرد والمجتمع؛ ومن ثَمَّ التقدم الاقتصادي للدولة، وللاقتصاد العالمي ككل. فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل - إن لم يكن

الأمثل – لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلاً عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.(٢٦)

ومما لا شك فيه أن الدولة التي لا تستطيع – أو تعجز عن – تنمية رأس مالها البشري لا يمكنها أن تحقق غاياتها وأهدافها المخططة والمأمولة، مهما ابتكرت من وسائل، وإنما يمكنها أن تحقق غاياتها وأهدافها عن طريق تضافر جميع عناصر الإنتاج: (الأرض، والعمل، ورأس المال، والإدارة).

ولقد أضحت تنمية رأس المال البشري من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية أو العلمية والفنية والسلوكية فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو مبادئ أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهي أيضاً وسيلة تدريبية تزوده بالطرق العلمية والأساليب المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل، كما أنها وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية ومهاراته اليدوية، إضافة إلى كونها وسيلة سلوكية تعيد النظر في مسلكه الوظيفي والاجتماعي ، وان الدعائم الأساسية والمقومات الرئيسية لهذه العملية هي التربية و التعليم، التدريب، تنمية القدرات.(٢٧)

وقد تجلى ذلك الاهتمام في مصادقة الأمم المتحدة سنة ١٩٨٦م على الإعلان رقم (٤١ – ١٢٨) المتعلق بحق الإنسان في التنمية، ولقد حاولت لجنة حقوق الإنسان الأممية في تقريرها الصادر بتاريخ ١٣ ديسمبر ١٩٩٣م إيضاح هذا الحق فأكدت على:(٢٨)

-أهمية الحق في التنمية باعتبار جميع حقوق الإنسان الأخرى مظهراً منه وفروعاً له.

-اعتبار الإنسان هو الهدف من التنمية فهو المنفذ الرئيس والمستفيد الأول.

-إن التنمية مسؤولية جماعية عالمية بناءً على تطور العلاقات الدولية.

وقد أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات وما صاحبها من طفرات تقنية مماثلة في مجالات الإلكترونيات والاتصالات والبيولوجيا الحيوية، فضلاً عن التغييرات الجذرية في النظم والأوضاع والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وبروز ما يسمى بالنظام العالمي الجديد، إلى اهتمام مكثف بالإنسان والتنمية البشرية باعتبارهما غاية كل تقدم اقتصادي ومادي، وبنفس المنطق فإن الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع تخطى بمراحل النظرة التقليدية له باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج يتمتع بقدرات جسمانية ومهارات يدوية فنية بالدرجة الأولى.(٢٩)

د- التطوير برأس المال البشري الإعلامي:

التطوير لغويا يعني : التغيير أو التحويل من طور إلى طور، و تعني كلمة تطور "تحول من طوره". والتطوير اصطلاحاً هو: التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.(٣٠)

و التطوير في رأس المال البشري هو عبارة عن منهجية قائمة على تكامل الأعمال وتناسقها، والمواءمة بينها، والقدرة على التحفيز، بغية تحديد كيفية أداء إدارات رأس المال البشري داخل المنظمة، مما يساعدها على الوفاء بالتزاماتها ووعودها التي قطعتها وتوقعات أصحاب المصلحة منها، ويبدأ هذا العمل من خلال اعتماد أساس واضح لإجراءات تطوير أداء إدارات رأس المال البشري.

وللتطوير عدة أوجه، منها :(٣١)

-**التطوير التنظيمي:** ويعرفه فرينش وبيل على أنه: " الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم

السلوك التطبيقي ، والبحث العلمي". ويعرفه ريتشارد بيكهارد بأنه: "مجموعه الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتى تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التداخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية".

-**تطوير المسار الوظيفي:** هو عملية مستمرة يمر الأفراد خلالها بسلسلة من التغييرات حتى يحققوا الحد الأقصى لمستوى إنجازهم الشخصي، وهي تتضمن تخطيط وتطوير وإدارة المسار الوظيفي، وهي اتجاه منهجي يهدف إلى التأكد من توفر الأفراد الذي يملكون المؤهلات الملائمة داخل المنظمة للاستفادة منهم في الوظائف الملائمة وقت الحاجة.

-**التطوير الإعلامي** : هو تحسين العملية الإعلامية وصولاً إلى تحقيق الأهداف الإعلامية المنشودة بصورة أكثر كفاءة .

ه- لفرق بين التغيير والتطوير :

يشير كل مصطلح من هذه المصطلحات (التغيير و التطوير) إلى مدلول مختلف عن المدلول الآخر، و من هنا نشأت الفروق بين هذين المصطلحين، والجدول (٢) يوضح ذلك.[٣٢]

ومن ناحية أخرى يختلف البناء عن التطوير في نقطة أساسية وجوهرية ، ألا وهي نقطة البداية والانطلاق، حيث أن البناء يبدأ من الصفر من لا شيء، أما التطوير فإنه يبدأ من شيء قائم وموجود فعلاً، ولكن يراد الوصول به إلى أحسن وأسمى صورة ممكنة.

ومما **سبق يتضح لنا** أن هناك مجموعة من العوامل الواجب مراعاتها للوصول إلى الصور المثلى للشيء أو النظام أو المنهج المراد تطويره كما يلي :

-القدرة على تحديد الأخطاء، وأوجه الضعف، ونواحي القصور في الشيء المراد تطويره.

-الدراسة المستفيضة والبحث العلمي المستمر؛ وذلك لمحاولة التمكن من القضاء على هذه الأخطاء، والتخلص من أوجه الضعف وتلافي نواحي القصور على أساس علمي سليم يمكن من إحداث عملية التحسين المقصودة.

-الأخذ بالأحدث والاتجاهات العالمية، والاستفادة من خبرات الآخرين الذين قطعوا أشواطاً طويلة في طريق التقدم.

وتعتبر عملية التطوير ضرورية تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة مثل : انخفاض الإنتاج، وجود انفصال بين العاملين والإدارة، عدم القدرة على المناقشة، كثرة غياب العاملين، زيادة معدلات الشكاوي، أسباب بيئية خارجية. ولا ينبع التطوير في رأس المال البشري من وجود مشكلة فعلاً والإحساس بها ، فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة وقد تكون غير موجودة حالياً ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً وهذا ما يجعلنا نحتم دراسته كل فترة وتحليله كل (٣-٥) سنوات.[٣٣]

جدول رقم (٢) الفرق بين التغيير والتطوير

التغيير	التطوير
قد يتجه نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وقد يؤدي إلى تحسين أو إلى تخلف.	يبني على أساس علمي ويؤدي إلى التحسين والتقدم والازدهار.
يتم في بعض الأحيان بإرادة الإنسان وقد يتم في أحيان أخرى بدون إرادة الإنسان.	لا يتم إلا بإرادة الإنسان ورغبته؛ فإذا لم تتكون الإرادة نحوه فلا يمكن له أن يرى النور، أو يظهر إلى حيز الوجود.
جزئي ينصب على جانب معين أو نقطة محددة.	شامل ينصب على جميع الجوانب للموضوع، أو للشيء المراد تطويره.

و- أهداف التطوير برأس المال البشري:

يرى ثوماسون أن الهدف الرئيسي من عملية التطوير هو الإحساس بالالتزام، والرقابة الذاتي بين العاملين، والاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة، ومن ثم اتخاذ الطرق الكفيلة بحلّ هذه المشكلات ومساندة وتأييد هذه الحلول، ومن خلال هذا الهدف يمكن أن تتفرع أهداف أخرى، مثل:

-تطوير لا مركزية اتخاذ القرارات في مواقع العمل .

-توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة والمديرين بعضهم بعضا، أو الرؤساء والمرؤوسين بدلا من الصراع والتنافس.

-تغيير سلوك الأفراد وأساليب العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير.

-تغيير الهياكل التنظيمية والإجراء لمسايرة التقدم والتطوير.

-العمل على تطوير قدرات الأفراد ومهارات تهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية.

وبصورة أكثر تحديدا تهدف عملية التطوير برأس المال البشري إلى توضيح رسالة وغايات وأهداف المنظمة، والعمل على تناغم وتكامل أهداف العاملين والوحدات والمنظمة ككل، وتهدف إلى جعل المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين، وتحسين التعاون والتضافر والاتصالات والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيهم وبين الوحدات، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للاختلافات والقضايا والمشكلات ، وتحسين عملية اتخاذ القرار ، وخلق القدرة على قبول التغيير والتعامل معه، وتحسين أداء الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية، والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء ووضعها موضوع التنفيذ.[٣٤]

**ز-	مراحل التطوير في رأس المال البشري**

يوجد عدد من المراحل الأساسية لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي ، وهي : الدراسة التشخيصية، ووضع خطة التطوير، والتهيئة لقبول التطوير ورعايته، والمتابعة التصحيحية. ونورد فيما يلي لمحات أساسية عن طبيعة كل مرحلة والأخذ بأسبابها ومقوماتها وصولاً إلى النتائج المأمولة منها:[٣٥]

▪أولاً: الدراسة التشخيصية : وتهدف إلى وجوب التعرف على المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب. وهذه المحاور هي: الإنسان، ونظم العمل ، ومعدات وتسهيلات العمل.

▪ثانياً: وضع خطة التطوير : وتمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين : اكتشاف فرصة التطوير ، ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة، من أفراد، ومعدات وتسهيلات، ونظم وتنظيمات، وتكلفة، وفترة زمنية، وأساليب المراجعة وفقاً لتوقيت الخطة ككل.

▪ثالثاً: التهيئة لقبول التطوير ورعايته: وينبغي أن تقوم عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته على القواعد الأساسية التالية : التنوير بحكمة التغيير- المشاركة- الاتصال الفعال – التدريب.[٣٦]

▪رابعاً: المتابعة التصحيحية : لا تكتمل بنود خطة عمل تطوير رأس المال البشري إلا بالمتابعة، ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة. وفي الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة، مثال ذلك ما يلي: متابعة أداء الموارد البشرية، متابعة أداء التسهيلات والمعدات، ومعدل أداء النظم والتنظيمات.

ويستنتج المؤلف مما سبق أن التطوير برأس المال البشري ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء ونمو المنظمات. وتترابط جميع المراحل السابقة فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير وهي البقاء والنمو، ومواجهة التغيرات الطارئة، وإدخال التغيرات المأمولة، من أجل صحة التطوير برأس المال البشري على المدى القريب والمدى البعيد.

ولكن .. لماذا يقاوم التطوير التنظيمي من قبل العاملين ؟

على الرغم من أهداف التطوير برأس المال البشري الممتازة لصالح استمرار المنظمات ناجحة فى أداء عملها فهناك في اغلب الأحيان توجد مقاومة لهذا التطوير ، وقد يرجع ذلك لواحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- عدم وضوح أهداف التطوير.
- عدم اشتراك الأشخاص المتأثرين بالتطوير.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتطوير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التطوير.
- الخوف من نتائج التطوير.
- الخوف من فشل التطوير.
- عندما يرتبط التطوير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما تكون تكلفة التطوير كبيرة من العائد منه.
- عندما تكون تكلفة التطوير بتهديدات وظيفية.
- عدم الثقة فيمن يقومون بالتطوير.
- الرضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التطوير سريع جدا.

-عندما تكون الخبرات السابقة عند التغير سيئة.(٣٧)

وحتى يتمكن القائمون على التطوير برأس المال البشري في المنظمات الإعلامية من خفض مقاومته يجب عليهم قبل أن يبدأ في تنفيذ عمليات التطوير أن يقوموا بعمليات التخطيط والتنظيم له من جهة المعلومات التي سوف تعلن للعاملين. ويقصد بعملية تخطيط التطوير هو وصف لما يجب انجازه في عملية التطوير ووصف للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك. أما عملية تنظيم التطوير فيقصد بها تحديد من يقوم بها ومتى وكيف ، ومن المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستقوم بالتطوير ، وكذلك الأفراد داخل هذه المستويات الذين سيشتركون في هذه الخطوات، وما هي درجة المشاركة.(٣٨)

تحليل الاحتياجات ← تحقيق النتائج المرجوة ← إرشادات التطبيق ← المساءلة

لماذا؟
تقييم جهوزية الموارد البشرية
- مستوى الأداء
أصحاب المصالح
- تحليل الوضع الراهن
- تحديد التوقعات
دراسة الحالة

ما هي؟
- بناء القدرات المؤسسية
- مقاييس أصحاب المصلحة

كيف؟
الاستراتيجية
- بطاقة الأداء المتوازن
العمليات
- إعادة الهندسة
- استخدام التكنولوجيا
الأفراد
- الكفاءة
- الأدوار المتميزة
- التخطيط المهني

من؟
- الأدوار والمسؤوليات
خارطة الطريق
(المسار التدفقي)

شكل توضيحي رقم (٩) إطار عمل تطوير أداء إدارات رأس المال البشري(٤٠)

ويقدم إطار عمل تطوير أداء إدارات رأس المال البشري في الحكومة الاتحادية توصية منهجية تتألف من أربعة مراحل، لتطوير أداء رأس المال البشري من أجل المساهمة بفاعلية في تحقيق النجاح المؤسسي، ولن يكون التركيز هنا على عملية

التغيير بحد ذاتها وإنما على النتائج النهائية وفق القدرات التنظيمية والمؤسسية ، والشكل (٩) يوضح ذلك.[٣٩]

هوامش الفصل الثاني

١- عمري سامي (٢٠٠٧): فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ص١.

2- Steven M, 5heffrin (2003): Economics: Principles in action. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall. pp. 5.

٣- حاتم بن صالح أبو الجدائل (٢٠١٢): رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، مرجع سابق ، ص ١٦٨.

4- http://www.adamsmith.org/smith/won-b2-c1.htm. Smith, Adam: An Inquiry into the Nature And Causes of the Wealth of Nations Book 2 - Of the Nature, Accumulation, and Employment of 5tock; Published 1776.

٥- حاتم بن صالح أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، مرجع سابق ، ص ١٧٠-١٧١.

6- Kailiryn Newcomer, Ms. Deborah Trent, Mr. Brent Bushey, Ms. Charlene Johnson, Mr. Mike Davis, and Mr. Alien Ccrniak (2006): A Strategic Framework for Implementation of Human Capital Management in the Federal Government. Section One: What Is Human Capital Reform, and Why Now? Explain. October.

٧- حاتم بن صالح أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، مرجع سابق، ص ٢٣٢- ٢٣٣.

8- www.hrmonise.com. Scott Underhill. The Impact &. Value of Human Capital Management [HCM] in today's organizations. HRmonise Lid.

9- http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/7115/1/depenses-capital-humain-performance-entreprise-industriel.Doc.pdf

١٠- الهادي بوقلقول (٢٠٠٤): الاستثمار البشري في إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وأندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في أقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية خلال الفترة ٩-١٠ مارس ،ص٢٠.

١١- Wright, p. m.,nell, S. A., & Dunford, B (2001): Human resources and the resource based view of the firm. Journal of Management, 27: 701-721.

١٢- حاتم بن صالح أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، مرجع سابق، ص ١٨٢.

13- www.odysseyconsultinc.com.MercerHuman. Resource Consulting LLC www.mercerhr.com L. Anthony Watkins.HUMAN CAPITAL MANAGE MENT.221"' Annual Caribbean Conference of Accountants St. Lucia - June 2004.ODYSSEY Consulting. law@odysseyconsultinc.com..2004

14- http://www.hiresmart.com/human%20capital/index.stm. Customer Capital - The Age of the Customer 1998-2009.

15- www.odysseyconsultinc.com.MercerHuman.op..2004

16- www.hiresmart.co. neil.clark@hiresmart.com Human Capital Management. Vital and Tactical Planning.. HireSmart. 2008.

17- www.odysseyconsultinc.com. L. Anthony Watkins. Op., cit.

18- HireSmart, Human Capital Management Vital and Tactical Planning,.op., cit.

19- www. wildperiia.org/wiki/Arthur_Cecil_Pigou http://en.

٢٠- عليان عبد الله الخولي، محاضرة التعليم والتنمية، الخطة الإستراتيجية الخمسية ، ٢٠١٣/٢٠١٤م.

٢١- عبد العزيز بن عبد الله السنبل (٢٠٠١): دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي (الأمن مسئولية الجميع). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض. المملكة العربية السعودية. ص٥

22- Bert Spector. Implementing Organizational Change: Theory into Practice 2/e Chapter 5 Developing Human Resources.2010 Prentice Hall.

٢٣- محمد عشماوي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١١٧.

٢٤- محمود حسين عيسى (٢٠٠٧): أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية ، متاح على http://www.alukah.net/culture/0/495/

٢٥- محبوب الحق (١٩٩٣): مفاهيم التنمية البشرية، ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، منتدى الفكر العربي ,عمان، ص٢٣.

٢٦- عبد القادر اسحاق إسماعيل (٢٠١٠): دور تنمية الموارد البشرية في النهوض بالتنمية الاقتصادية ، الاكاديمية العربية بالدنمارك ، الدراسات العليا ، نشر بتاريخ ١٣ مايو ، متاح على http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124850

٢٧- نافز ايوب أحمد ، مقال الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه ، متاح على http://www.qou.edu/arabic/researchProgram/researchersPages/nafzAyoub/r1_drNafzAyoub.pdf

٢٨- منظمة مناصري حقوق الإنسان ٢٠١٣، موارد للمدافعين عن حقوق الإنسان ، متاح على http://www.theadvocatesforhumanrights.org/uploads/human_rights_defenders_resources_19_july_2013.pdf)

٢٩- وسام أبو العطا (٢٠١٣): مصر في حاجة إلى إدارة المعرفة ، جريدة الاهرام ، العدد ٤٦٨٢٠ ، ١٢ مارس.

٣٠- محمد أحمد إسماعيل (٢٠١١) : مفهوم التطوير ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، يناير، متاح على http://www.hrdiscussion.com/hr814.html

31- Wayne Mondy (2008): Human Resource Management.l0,th Edition, Chapter 1 Strategic Human Resource Management: An Overview. Prentice Hall.

٣٢- عايض شافي الأكلبي (٢٠١٢): دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية. مجلة النهضة. المجلد ١٣ ، العدد ٢ ، أبريل.

٣٣- محاور الإدارة الحديثة للمنشأة التطوير التنظيمي والتغيير ، ص٦٨ ، متاح على http://www.gcssye.net/files

٣٤- محمد دليم القحطاني (٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل ، مكتبة العبيكان الرياض، ص٢٠٢.

٣٥- محمد بن علي شيبان العامري (٢٠٠٥): مراحل التطوير التنظيمي، أبريل ، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، متاح على http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=908&SecID=55

٣٦- محمد شيبان ، مراحل التطوير التنظيمي، مرجع سابق، أبريل ، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، متاح على http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=908&SecID=55

٣٧- أسامة محمد علما (٢٠٠٤): أساليب ومناهج التطوير البشري، متاح على http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan021091.pdf

٣٨- أسامة محمد علما مرجع سابق ، متاح على http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan021091.pdf

٣٩- دليل تطوير إدارات الموارد البشرية في الحكومة الإتحادية ، ص١٢، ولمزيد من التفاصيل حول إستراتيجية التطوير برأس المال البشري والخطة التنظيمية، الرجاء زيارة الموقع الالكتروني للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية www.fahr.gov.ae.

٤٠- دليل تطوير إدارات الموارد البشرية في الحكومة الإتحادية ، مرجع سابق ، ص١٢.

الفصل الثالث

الإدارة الفعالة لرأس المال البشري الإعلامي

تمهيد

لعل أول رواد الإستراتيجية هو الفريد شاندلر، الذي تناول فكرة الإستراتيجية في كتابه الذي أصدره سنة ١٩٦٢ "الهياكل التنظيمية للمنظمات الكبرى في أمريكا ومدى ارتباطها بالنمو داخل المنشآت"، وقد خرج بأربع إستراتيجيات تتعلق بالنمو مؤكداً على أن أمر تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية . وفي عام ١٩٩١ جاء جون توميسون بنظريته حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغير الشامل للمنظمة المرتبطة بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف، ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة تميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار بتشكيل الأبعاد الثلاثية المترابطة.(١)

كما أصدر في نفس العام السيد " لنيش أوهامي" (المستشار الإدارى لدى مجموعة مكنزي) مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان (الإستراتيجية) ، والذي أكد فيه أن الأهداف وصياغة الإستراتيجية تحدد من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس، وانتهى إلى تقديم ما يسمى الإستراتيجية المعاصرة التي ترتكز على صقل وتكريس واستغلال مواهب المظمة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.(٢)

ونناقش في هذا الفصل ثلاثة محاور أساسية، هي: الإدارة الإستراتيجية الفعالة لرأس المال البشري الإعلامي، والتفكير الاستراتيجي الفعال لتنمية وتطوير

رأس المال البشري الإعلامي، ونختم الفصل بحديثنا عن العوامل والمكونات الإستراتيجية المرتبطة بتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي.

أولاً: الإدارة الإستراتيجية الفعالة لرأس المال البشري الإعلامي:

١- تعريف الإدارة الإستراتيجية :

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية Strategic Management ونذكر بعض تعريفاتهم فيما يلي:[٣]

أ- يعرفها آنسوف Ansoff ، بأنها : " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة ، والغايات التي يجب أن تحققها " .

ب- أما ستركلاند وتومسون Strickland & Thampson فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها : " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .

ج-وعرف كل من جوش وجلويك Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها : " الخطة الموحدة ، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة".

د- أما كوين Quinn فقد عرف الإدارة الإستراتيجية بأنها : " النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام " .

هـ- كما عرف دركر Drucker الإستراتيجية بأنها : عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال

أما **الإدارة الإستراتيجية الفعالة لرأس المال البشري** فتعرف بأنها : تطبيق العمليات المناسبة للتأكد من تعيين الموظف المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وبالطريقة التي تكفل حسن الأداء وعدالة التعويضات.[٤] ومن ثم فهي عملية صياغة وتنفيذ السياسات والممارسات التي تنتج جدارات وسلوكيات الموظفين التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وهي تركز على تحسين القدرات التنافسية والقدرات التشغيلية، وتراعي التعبير عن الخطط والإنجازات بصيغ قابلة للقياس.[٥]

كما تعتبر **الإدارة الإستراتيجية لتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي** هي: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إستراتيجية تنمية وتطوير إدارة رأس المال البشري داخل الإدارة الإعلامية، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون رأس المال البشري داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذا المورد البشري. وتهدف إستراتيجية تنمية وتطوير إدارة رأس المال البشري إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل الإدارات الإعلامية بالجهاز الحكومي، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.[٦]

ومن ثم يخلص المؤلف من التعريفات السابقة بأن الإدارة الإستراتيجية الفعالة لرأس المال البشري الإعلامي هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لتفعيل دور رأس المال البشري في أقسام الإعلام بالمنظمات عامة والإعلامية خاصة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بهدف توفير ميزة تنافسية، وهي تمثل أعلى مستويات النشاط الإداري. وتهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تزويد المنظمة بالتوجه العام الذي يحدد حركتها، والذي لا يمكن عزله عن جملة الأهداف العليا التي تسعى لتحقيقها.

٢- أهمية الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري:

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري في النقاط التالية:[٧]

أ- التأكد من أن المواهب والقدرات الحالية والمستقبلية تتوافق مع الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة.

ب- تهيئة المناخ التنظيمي/ الثقافة التنظيمية التي ترعى الأداء ذا التوجه النتائجي.

ج- زيادة الإحساس بالمحاسبة والمساءلة عن النتائج.

د- تخفيض تكاليف دورة الحياة.

ه- يؤكد نموذج هرم الإدارة الإستراتيجية الفعال لرأس المال البشري وعناصره ومستوياته على اعتبار إدارة رأس المال البشري هرماً يتكون من طبقات تعتمد في مجملها على إدارة مواهب الموظفين وتنمية أدائهم وحسن استغلال قدراتهم.[٨][٩][١٠]

ويعد الدور الاستراتيجي لإدارة تنمية وتطوير رأس المال البشري من أهم أدوار الإدارة ، إذ هي أكبر مساهم في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات والأصعدة الحكومية ، وتعتبر شريك عمل استراتيجي، والعناصر اللازمة لذلك هي:(١١)

-إثراء الأداء التنظيمي.

-المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

- صنع القرار حول الاندماجات وتقليص الحجم.

- إعادة تصميم المنظمات وعمليات العمل.

- ضمان المسئولية لنتائج رأس المال البشري.

وقد أجريت دراسة على عدد من الإدارات الإعلامية اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها وتميزها، وفيما يلي أهم نتائجها:(١٢)

- اهتمت هذه الإدارات بوضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لرأس مالها البشري وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراءَه إدارة رأس مال بشري بإستراتيجية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم إستراتيجيتها.

- تضع هذه الإدارات برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغلها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الإدارات الإعلامية مكاناً محبباً للعمل بالنسبة لرأس المال البشري.

- ترتفع درجة الرضا والسعادة في هذه الإدارات لدى المورد البشري، وجودة أدائه، وخَفَضَ من معدل دورانه، وقد توصلت الإدارات إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، مما حقق لدى جمهورها الرضا والسعادة،

وحصة أفضلية أكبر للمنظمة ككل، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

٣- المفاهيم الإستراتيجية في إدارة تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

يقوم النموذج الأساسي لإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي:

أ- **مفهوم التحدي :** ولعل من أهم التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي في الإدارات الإعلامية المعاصرة هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات الإدارة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

ب- **مفهوم الرؤية الشاملة :** ويشير إلى ضرورة إدراك الإدارات الإعلامية لرأس المال البشري الاستراتيجي لمتطلبات وإستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة، حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وتطوير وصيانة رأس المال البشري متوافقة وتلك المتطلبات جميعاً.

ج- **مفهوم دورة الحياة :** يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي منظمة أو نظام، والمنطق المستفاد هنا أن إستراتيجيات وفعاليات إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة

لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير أو تنمية، وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.(١٣)

د- **مفهوم المحركات :** يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي لتحقيق غاياتها، وتتعدد المحركات الإستراتيجية التي تعتمدها إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي وإن كانت تتصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانيات أو الموارد التي تتاح للمنظمة، ومن أهم المحركات الإستراتيجية : التكلفة، والمفاضلة بين البدائل المفتوحة أي حالات السوق من عرض وطلب وممارسات المنافسين، و التنافس على الموارد البشرية المتميزة، وسياسات وقرارات وتوجهات الدولة وما يصدر عنها من تشريعات ونظم.(١٤)

ه- **مفهوم إدارة التغيير:** تعمل المنظمات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل الإدارات الإعلامية أم من خارجها فإن إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار، وتتركز تأثيرات التغيرات في أسلوب عمل إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي في ضرورة قيامها بعملية الموائمة مع التغييرات المختلفة بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.(١٥)

وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل إستراتيجية، أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي إلى اختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة

رأس المال البشري الاستراتيجي إلى اختيار إستراتيجيات دفاعية، وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية. أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لاتباع إستراتيجية معينة، والمبدأ أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي إلى الاستراتيجيات الهجومية، وكلما انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي إلى الاستراتيجيات الدفاعية أو الاستراتيجيات التوفيقية.(١٦)

ثانياً : التفكير الاستراتيجي الفعال لتنمية رأس المال البشري الإعلامي:

تفرض التحديات المتجددة والمتغيرات المتسارعة والمتلاطمة في العصر الحديث حاجة المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال والمستمر ، والذي يعتبر التفكير الاستراتيجي قاعدته وأساسه المتين، حيث أنه من الممكن تعريف التفكير الاستراتيجي على أنه العملية التي تشارك فيها الإدارة أو القيادة العليا في المنظمات لوضع التصور الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ، وهذا ما يعرف بالرؤية. إن عملية التفكير الاستراتيجي في المنشآت الإعلامية عملية ضرورية لبقائها وهذه العملية لابد من أن تشتمل وتتميز بالعديد من الأمور منها:(١٧)

-النظر بعين التدبر إلى المستقبل والتغيرات المستقبلية.

-التأمل العميق لاختيار أفضل الاستراتيجيات المثلى والقوية التي تواجه العقبات والتحديات وتصمد أمام المتغيرات المستقبلية.

-لابد من وضع إستراتيجية شاملة خاصة وعامة للمنظمة.

-يجب أن يساعد التفكير الاستراتيجي في تمكين المنظمة من تحويل رؤيتها إلى واقع.

-يجب أن يساعد التفكير الاستراتيجي على تحقيق وضع أفضل يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية.

ويدور التفكير الاستراتيجي حول توفر القدرات والمهارات الضرورية لقيام فرد أو مجموعة من الأفراد بالأعمال والنشاطات الإستراتيجية ، وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، وتدور أيضاً عملية التفكير الاستراتيجي على القيام بإجراء التنبؤات المستقبلية بشكل دقيق، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المرتبطة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية.[١٨]

١- خصائص التفكير الاستراتيجي:

يعتبر التفكير الاستراتيجي تفكيراً تباعدياً؛ لأنه يعتمد بشكل أساسي على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو ابتكار تطبيقات مستجدة لمعرفة سابقة، لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها، ويمكن تلخيص العديد من الخصائص التي يتميز بها للتفكير الاستراتيجي منها:[١٩]

أ- يعتبر التفكير الاستراتيجي عملية تفكير تركيبي وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

ب- يعتمد على النظرة الشمولية للبيئة المحيطة فهو تفكير منظم ونظامي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم والبيئة المحيطة ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.

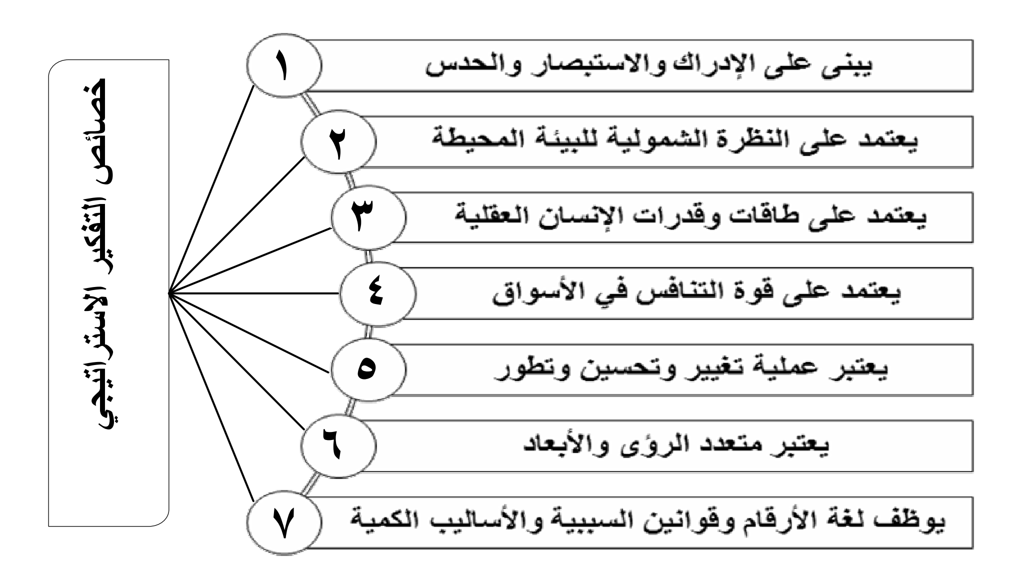
ج- يعتمد على طاقات وقدرات الإنسان العقلية، وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على التأميل والتدبر واختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات ما سيكون ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

د-يعتمد على قوة التنافس في الأسواق: إن عملية التفكير الاستراتيجي تعتبر عملية تفكير تنافسي يتخلله الصراع بين الأضداد والقوى المتنافسة من المنظمات.

ه-يعتبر عملية تغيير وتحسين وتطور، فهو في الأساس من أجل التغيير والتطور والتحسين أكثر منه إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل؛ ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي.

و-التفكير الاستراتيجي يعتبر متعدد الرؤى والأبعاد، فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.

ز-يوظف لغة الأرقام وقوانين السببية والأساليب الكمية، ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمنها فإنه يوظف الأساليب للكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها، ويوضح الشكل (١٠) هذه الخصائص.



شكل توضيحي رقم (١٠) خصائص التفكير الاستراتيجي

٢- المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي الفعال:

هناك عدة مبادئ رئيسة يتطلب توفرها للتفكير الاستراتيجي الفعال، من أهمها:[٢٠]

أ- يتطلب التفكير الاستراتيجي التزاماً ودعماً عميقاً من القيادة، والتي يجب أن تكون مهتمة بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي.

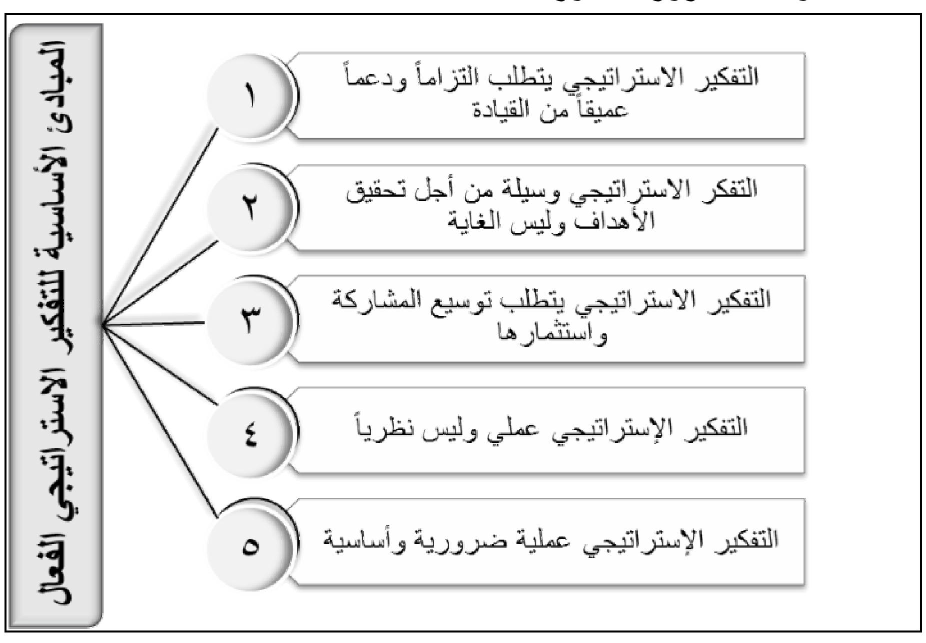
ب- التفكر الاستراتيجي وسيلة من أجل تحقيق الأهداف وليس الغاية: فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل.

ج- يتطلب التفكير الاستراتيجي توسيع المشاركة واستثمارها، ومن المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو

العمليات الإدارية بشكل عام، الهدف **الأول** هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على، والعملية الإستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح.

د- التفكير الاستراتيجي عملياً وليس نظرياً: تتعامل الإستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد لا يكون اقل تعقيداً.

ه- التفكير الاستراتيجي عملية ضرورية وأساسية: يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل.



شكل توضيحي رقم (١١) المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي الفعال

٣- إيجابيات وفوائد التفكير الاستراتيجي :

عندما يفكر المدير والأشخاص الآخرين في المنظمة بشكل إستراتيجي، فإنهم يعملوا على خلق فوائد مهمة للمنظمة، وتتمثل بعض هذه الفوائد فيما يلي:[٢١]

أ- بلورة إطار فكري شامل للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بدلا من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر.

ب- التأكيد على أهمية المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي.

ج- توحيد الجهود نحو الغايات وتوظيف الموارد البشرية بكفاءة.

د- التأقلم مع البيئة وتحقيق التكيف والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.

ه- احتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة.

و- التهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها.

ز- إعداد الورش وغرف العمليات لتحكم في ظروفها.

ح- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات.

ط- توحيد الجهود مع المنظمات في المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة.

ي- يسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وجذبهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية وشيوع ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات.

ك- يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الأمل ويشعرها بقدرتها على المساهمة في

صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلاً من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوقه.

ل- يستطيع المديرون عمل قرارات طويلة المدى والتي تتكامل وتنسجم مع القرارات التي يتخذها الأشخاص الآخرين في المنظمة.

م- يستطيع المدير من خلال التفكير الاستراتيجي أن يخلق بيئة عمل تساعد أفراد فريقه على التفكير في الطرق الجديدة والقوية والموافقة على المبادرة الإستراتيجية في العمل، والقدرة على اتخاذ القرار.

ن- يعمل التفكير الاستراتيجي على تعزيز القدرة على مواكبة الطوارئ.

٤- المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي :

نوضح أهم المعوقات فيما يلي من نقاط:

أ- قد تؤدي التغيرات السريعة الداعية للتفكير الاستراتيجي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد.

ب- أن تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتاً وجهداً ومالاً قد لا يتوافر لها.

ج- إن انشغال المنظمات وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية والمتراكمة والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية لعموم المواطنين قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.

د- إن غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة.

ه-وجود الموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لا يسمح لأية منظمة لأن تفكر لبرامج ولأنشطة لسنوات قادمة وهي لا تضمن توافر الموارد لها .

و- قد تسمح القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات بعدم الإلتزام والحاجة للتفكير الاستراتيجي.

ز- تلعب الضغوط والمصالح للجماعات وللأفراد دورها في إبقاء الحال على ما هو عليه وتقاوم بكل ما أوتيت من قوة كل تغيير جوهري أو جذري يؤدي إلى الضرار بمنافعها أو مراكزها أو إعادة هيكلة التركيبة الاجتماعية أو الوظيفية وفق إستراتيجيات مستقبلية تحاول قوى التغيير والتطوير إدخالها.[٢٢]

ثالثاً : المكونات الإستراتيجية المرتبطة بتنمية رأس المال البشري الإعلامي:

١- العوامل الإستراتيجية المساعدة المرتبطة بتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

أ- تفعيل دور القيادات الإعلامية المعاصرة في تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي: حيث تعيش الإدارة الإعلامية المعاصرة في عالم المتغيرات ، أهمها:[٢٣]

- التطورات التقنية والعلمية الهائلة والمتسارعة وفي قمتها ثورة المعلومات والاتصالات.

- العولمة والضغوط الهائلة من المنظمات العملاقة عابرة القارات والأمم ، وما ترتب عليها من اتساع نطاق الأسواق واشتداد المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

- نشأة التكتلات الاقتصادية الإقليمية، والتحالفات الإستراتيجية بين الدول والمنظمات العملاقة في مختلف المجالات، وتصاعد حركة الاندماج والاستحواذ بين المنظمات العملاقة ومن الجنسيات المختلفة.

- الاتجاه نحو تطبيق آليات السوق ومفاهيم إدارة الأعمال الخاصة على المنظمات والدوائر الحكومية وشركات ومؤسسات القطاع العام.

- ارتفاع مستويات التعليم بين القوى العاملة واشتداد ضغوطهم من أجل ظروف عمل أفضل ومشاركة أوسع في إدارة المنظمات بما يحقق مصالحهم.

ب- تأثير المتغيرات على الإدارة الإعلامية : تواجه الإدارة الإعلامية – نتيجة للمتغيرات المشار إليها وحركتها المستمرة- ظروفاً جديدة تتضمن العديد من الفرص الواعدة بالنمو والانتشار والربحية من جانب، كما تتضمن الكثير من المخاطر والتهديدات التي قد تهدد ليس فقط إمكانيات المنظمة في العمل والنمو، بل الأهم أنها تهدد فرصها في البقاء من الأساس. ويصبح واجب الإدارة في هذه الظروف الجديدة العمل على التطوير الشامل لكافة عناصر الأنشطة الإعلامية ونظمها وآليات العمل بها، وقدرات العاملين بها، فضلاً عن إعادة صياغة توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية ، وإعادة تعيين مكانها بشكل يواكب المتغيرات، بل ويحاول صنع التغيير ذاته بما يوافق أهداف الإدارة الإعلامية وأنشطتها. وقد شاعت في السنوات الأخيرة تقنيات مهمة في عمليات التطوير الشامل للمنظمات مثل تقنية "إعادة الهندسة" وتقنية "التطوير المستمر" وغيرهما.[٢٤]

ج- سمات الإدارة الإعلامية المعاصرة : تتميز الإدارة الإعلامية الحديثة بعدد من السمات، أهمها:

-تميل هياكلها التنظيمية إلى الانبساط والتفلطح نتيجة تقليل المستويات التنظيمية وتوسيع نطاق الصلاحية للمديرين في كل مستوى.

-تستخدم تقنيات المعلومات بدرجة بالغة، وتكون تدفقات المعلومات بين أجزاءها هي الأساس في تصميم الهياكل التنظيمية، وتعتمد الآلية (الأتمتة) أساساً في تشغيل عملياتها.

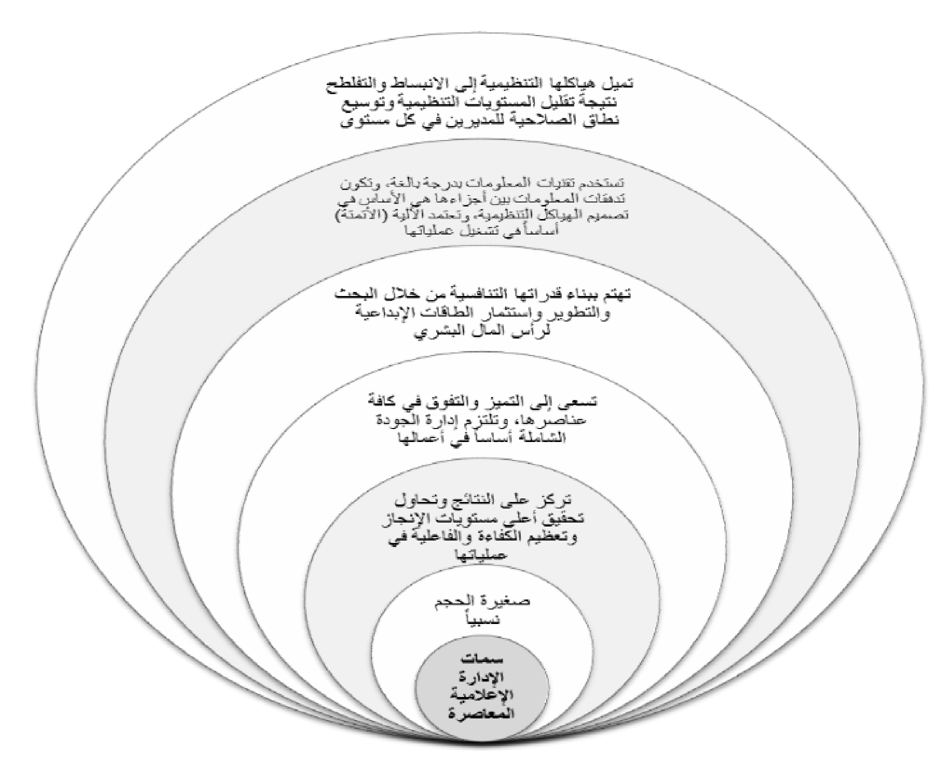
-تهتم ببناء قدراتها التنافسية من خلال البحث والتطوير واستثمار الطاقات الإبداعية لرأس المال البشري.

-تسعى إلى التميز والتفوق في كافة عناصرها، وتلتزم إدارة الجودة الشاملة أساساً في أعمالها.

-تركز على النتائج وتحاول تحقيق أعلى مستويات الإنجاز وتعظيم الكفاءة والفاعلية في عملياتها.[٢٥]

د- دور الإدارة الإعلامية المعاصرة في تنمية وتطوير رأس المال البشري:[٢٦]

تشكل الإدارات الإعلامية المعاصرة حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتمارس وظائف مهمة في تشكيل وتنمية وتطوير رأس المال البشري بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة الإنتاج والتقنية المتسارعة.



شكل توضيحي رقم (١٢) سمات الإدارة الإعلامية المعاصرة

ويتوقف نجاح أقسام الإعلام بالمنظمات المختلفة على جودة وفعالية القيادات الإدارية المسئولة عن التخطيط والتوجيه وتوفير فرص الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الإيجابي لأهدافها، ويتجلى نجاحها في تكوين هيكل متميز من رأس المال البشري ذوي الخبرات والمهارات والمعرفة التي تمثل الثروة الحقيقية التي تفوق في قيمتها أي أصول مالية أو مادية تمتلكها المنظمة.

هـ- المعطيات الأساسية للقيادة الإعلامية المعاصرة: [٢٧]

- الواقع التقني الجديد: وتتركز أهم التقنيات المعاصرة في المجالات الإنتاجية والصناعية والتشييد والنقل والاتصالات، أضف إلى ذلك تقنية

المعلومات التي تلعب الآن الدور الأساسي في إعادة تشكيل المنظمات، فضلاً عن تأثيراتها في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة.

- الواقع الإداري الجديد، ويتمثل فيما يلي: هيكل جديد من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي تعكس فكراً مختلفاً يتناسب مع معطيات عصر التقنية العالمية والعولمة وثورة المعلومات والمعرفة ، وحزم متكاملة من البرمجيات والتقنيات ومناهج العمل الجديدة تغطي احتياجات الإدارة في مختلف قطاعات العمل والتخصيص ، وهياكل متطورة من رأس المال البشري تتميز بالمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار، وأنماط متطورة للتحالف والتعاون بين المنظمات الإعلامية.

- عصر التطوير المستمر : تبينت أقسام الإعلام المعاصرة بالمنظمات المختلفة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصرة، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة المعاصرة.

- نماذج إدارة التميز: تكاملت مفاهيم الإدارة الإعلامية المعاصرة في مجموعة نماذج تكرس التميز باعتباره إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

و- دور القيادة الإعلامية في تفعيل نماذج الفكر الجديد :

تلعب القيادة الإدارية الإعلامية الفعالة الدور الرائد والقائد في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، وتتركز مسئولية القيادة الإدارية بالأساس في تحقيق ما يلي:[٢٨]

- إقامة بناء استراتيجي متكامل للمنظمة يبين رسالتها، ورؤيتها المستقبلية، والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها.

- تنمية منظومة من السياسات المتكاملة توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات.

- تنمية وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على التكيف والتوائم مع المتغيرات، ويكون آلية سلسة لمساندة الأداء وليس عقبة تمنع التطور والنمو.

- بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في كافة مجالات العمل.

- بناء وتشغيل نظام متكامل لتأكيد الجودة الشاملة وتطبيقها في كافة مجالات العمل وعلى جميع المستويات.

- بناء وتشغيل نظام فعال لإدارة الأداء يربط بين أداء الأفراد والمجموعات في تناسق يحقق الأهداف والإنجازات المستهدفة.

- إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء المؤسسي الإعلامي، واتباع آليات متطورة للقياس المرجعي والمقارنة بأعلى مستويات الأداء في السوق وبين المنافسين.

- بناء وتشغيل نظام متكامل ومتطور لإدارة رأس المال البشري يعظم الاستفادة من طاقاتها الذهنية والإبداعية، ويكرس مساهماتها في تنمية وتطوير المنظمة الإعلامية.

- تصميم وتفعيل نظام متطور للتطوير الاستراتيجي والمستمر للمنظمة الإعلامية.

ز- المفاهيم المعاصرة للقيادة الإعلامية:[٢٩]

- القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم، وكذا مختلف أعضاء رأس المال البشري ذوي العلاقة بمضمون المهام المكلف بها القائد ومساعديه.

- يؤكد المبدأ السابق حقيقة مهمة أن القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة ومحاولات تأثير في الاتجاهين من القائد إلى تابعيه، ومن التابعين إلى القائد.

- القيادة الموقفية هي النمط الأكثر قبولاً في أدبيات القيادة الإدارية المعاصرة، والمعنى أن القائد يغير من أسلوبه القيادي وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين معه بحسب اختلاف المواقف والظروف، وبما يتناسب ونوعية هؤلاء التابعين ومستويات خبراتهم وكفاءاتهم ومواقعهم الوظيفية والمهنية.

- من الطبيعي أن يتوقع القائد في بعض الأحيان اختلاف سلوك العاملين معه عن توقعاته أو توجيهاته بسبب اختلاف توجهاتهم ودوافعهم، فضلاً عن الاختلاف في الإدراك وتقدير الأمور بين الطرفين.

- إن لب عملية القيادة والمصدر الجوهري لفعالية القائد ونجاحه في التأثير على التابعين سترتكز في قدرته على توفير المساندة والدعم لهم، وثقتهم بقدرته على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلوماتية التي ترفع كفاءتهم في الأداء وتمكنهم من تحقيق مطالب المهام المكلفين بها.

- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية وتطوير رأس المال البشري في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها.

- يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات "المورد العميل" ، وذلك تثبيتاً لعلاقات التعاون والتكامل بينهم، ولضمان تحقق مستوى الجودة المحدد لمخرجات أعمالهم التي تمثل مدخلات أعمال فئات أخرى من العاملين في المنظومة الشاملة للأداء.

- على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسئوليته الأساسية هي التعليم والتوجيه والتدريب وتنمية قدرات معاونيه.

- القيادة الإدارية لا تعني بالضرورة تركيز السلطات والصلاحيات في القائد الإداري، بل يمكن أن تتحقق فعالية القيادة مع إعمال اللامركزية حيث يتحول دور القائد إلى رائد، مساند، موجه، أو ميسر.

- من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.

- يهتم القائد الفعال بتنمية وتطوير الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، ويحرص على ضمان استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.

ح- المهارات الأساسية للقائد الإعلامي الفعال:(٣٠)

يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتتبلور في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على مهارته في بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات، وإعداد الخطط الإستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات. كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد

إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. كذلك تحتل مهارة "إدارة الأداء" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري الإعلامي المعاصر. وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة الإعلامية أو من خارجها.

ط- الخصائص الواجب توفرها برأس المال البشري العامل بأقسام الإعلام :

نظرًا للأهمية البالغة التي توصف بها مهنة الإعلام يجب أن تتوافر في القائمين عليها مجموعة من الصفات الشخصية أهمها:[٣١] النشاط ، وحسن المظهر والجاذبية، والشخصية المستقرة والمتزنة، والشجاعة، والإقناع، والذكاء، والتكيف، والكياسة، والاستقامة والصدق، والموضوعية.

إضافة إلى الصفات الشخصية السابقة لا بد من توفر مؤهلات علمية والتي تتلخص بما يلي:

-أن يكون مزودًا بالأصول العلمية والعملية في علم الإعلام كدراسة علوم الاجتماع والنفس والإدارة إلى جانب دراسة المنهج العلمي في الإعلام وأساليب قياس اتجاهات الرأي العام وتعديلها وتوجيهها وأن يكون ممارس النشاط الإعلامي حاصلاً على شهادة علمية من كلية الإعلام أو الصحافة أو السياحة.

-القدرة على القراءة واستيعاب المعلومات وتأثيرها وكما لا بد أن يتمتع باليقظة والانتباه عند الاستماع للجماهير أو لوسائل الإعلام ليتمكن من صحة التحليل .فإن ممارس النشاط الإعلامي الناضج هو الذي يراقب الناس وهو يستمع إليهم.

-القدرة على الكتابة والتعبير بهدف الإقناع، وأن تكون الكتابة خالية من المصطلحات المعقدة، فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث مما لا بد منه أن تكون بسيطة وواضحة ومؤثرة.

-الخطابة : القدرة على التحدث إلى الأفراد والجماهير بشكل جذاب ومنطقي لنقل الأفكار إلى الجمهور والتأثير فيهم. وقد يتطلب من رجال الإعلام إعداد خطب وكلمات الرؤساء أو المسئولين أيًا كانت درجتهم الوظيفية، فعليه صياغة الخطبة بالأسلوب الذي يساعد المتحدث على الحديث المؤثر السلس، الذي يتفق مع شخصيته وطريقة أدائه.

-الصحافة : لا بد أن يتمتع ممارس النشاط الإعلامي بخبرة حتى لو كانت بسيطة عن أسلوب التحرير الصحفي والتحقيقات الصحفية، والمقال وفن الإخراج، لأن هذه الفنون هي الأساس الذي يعتمد عليه في تقديم مادة الاتصال إلى الجمهور.

-الاطلاع الفني : يستخدم رجال الإعلام، بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة، الأفلام، والمعارض، والإذاعة الداخلية، والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال السمعي والمرئي والسينما مما لا بد أن يتوفر لدى ممارس النشاط الإعلامي مقدار من الإطلاع والحس الفني.

وفي ضوء ما تقدم لا بد من ذكر حقيقة أنه ليس هناك ممارس النشاط الإعلامي مثالي يلم بجميع الصفات المذكورة، لكونه كائن إنساني يتأثر بخبرته وبيئته ، مما يجعل من العسير أن يحوز كافة السمات، التي ذكرت، بل وعلى العكس من ذلك في كثير من الأحيان هناك الكثير من الصعوبات والمشكل المهنية والنفسية التي يعاني منها العاملون في مجال النشاط الإعلامي والتي غالبًا ما تنعكس سلبًا على جودة عملهم.

ي- مسئوليات القيادات الإعلامية في تفعيل نظم إدارة رأس المال البشري الإعلامي:[٣٢]

-رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة رأس المال البشري ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة.

-تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد والمسئولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي وتبين منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها.

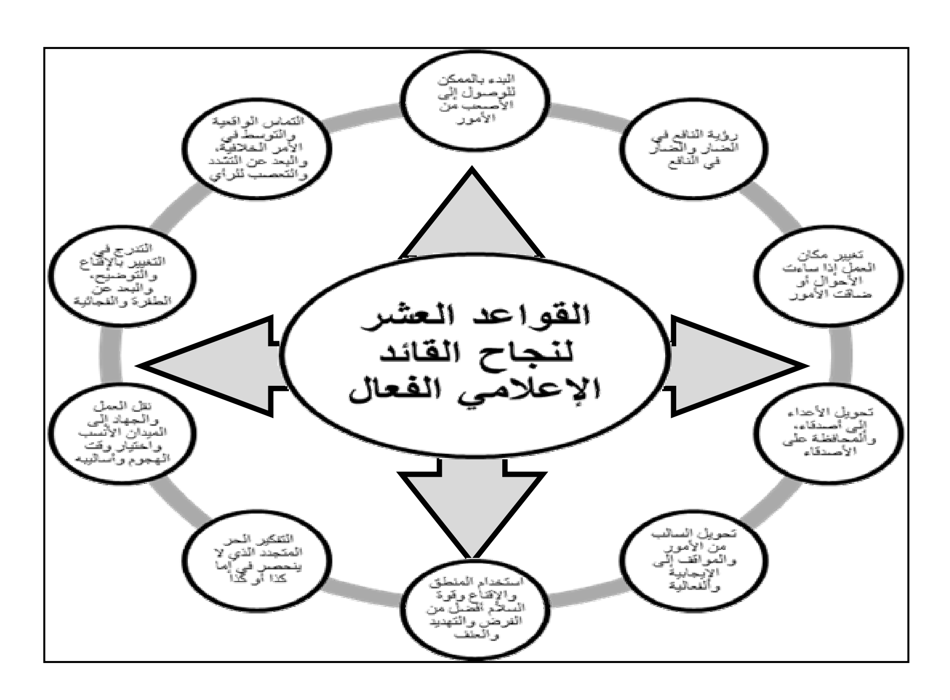
- المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي.

-تطوير نظم رأس المال البشري للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب رؤوس الأموال البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق أهداف الإدارة الإعلامية، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة.

-تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي وتوجهاته الأساسية وتطوير وممارسة أدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة، ودعم وتنمية مشاركة رأس المال البشري في المنظمة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة وتصويب مسارها أول بأول.

ك- القواعد العشر لنجاح القائد الإعلامي الفعال:(٣٣)

- البدء بالممكن للوصول إلى الأصعب من الأمور.
- رؤية النافع في الضار والضار في النافع.
- تغيير مكان العمل إذا ساءت الأحوال أو ضاقت الأمور.
- تحويل الأعداء إلى أصدقاء، والمحافظة على الأصدقاء.
- تحويل السالب من الأمور والمواقف إلى الإيجابية والفعالية.
- استخدام المنطق والإقناع وقوة السلام أفضل من الفرض والتهديد والعنف.
- التفكير الحر المتجدد الذي لا ينحصر في إما كذا أو كذا، ولكنه ينطلق بحثاً عن الطريق الثالث.
- نقل العمل والجهاد إلى الميدان الأنسب واختيار وقت الهجوم وأساليبه.
- التدرج في التغيير بالإقناع والتوضيح، والبعد عن الطفرة والفجائية.
- التماس الواقعية والتوسط في الأمر الخلافية، والبعد عن التشدد والتعصب للرأي.



شكل توضيحي رقم (١٣) القواعد العشر لنجاح القائد الإعلامي الفعال

٢- الفكر الإعلامي الحديث ودورة الأساسي في تنمية رأس المال البشري الإعلامي:

أ- رأس المال البشري الإعلامي في الفكر الإعلامي الحديث :

تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بتنمية وتطوير رأس المال البشري من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية. ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن رأس المال البشري الفعال هو ركيزة تكوين هذه القدرة.

وتعتبر العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلاً). والحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية والتطوير المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة رأس المال البشري بالتناسق مع إستراتيجيات المنظمة.[٣٤]

ويرى المؤلف هنا بأن الفلسفة الجديدة لإدارة رأس المال البشري لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة برأس المال البشري باعتباره حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي لرأس المال البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد (الفلسفة الجديدة):[٣٥]

- أن رأس المال البشري هو بالدرجة الأولى قدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسئولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

- أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف لضمان أداءه لعمله.

- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسئوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة رأس المال البشري الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة رأس المال البشري الجديدة تختلف جذرياً عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة رأس المال البشري التقليدي.

ب- الإطار العملي الاستراتيجي لتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

تم وضع الإطار العملي الاستراتيجي من قبل مركز الابتكار في قطاع الخدمة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية لمساعدة مسئولي رأس المال البشري على مواجهة مصفوفة واسعة من تحديات التنمية والتطوير لرأس المال البشري. وتشمل التحديات الحالية استقطاب مواهب جديدة تمتلك المهارات والقدرات والكفاءات وإصلاح نظام إدارة الأداء لتنمية وتطوير رأس مال بشري منافس. ويفيد الإطار العملي لتنمية وتطوير رأس المال البشري القادة عن طريق تحديد احتياجات المنظمة من رأس المال البشري، وترتيب أولوياتها، والتعامل معها داخل المنظمات وبما يتسق مع متطلبات الإنتاجية التنظيمية قصيرة وطويلة المدى. وجاء هذا الإطار العملي نتيجة سنوات من البحث، وبناء النماذج، وتحليل البيانات، والتعاون بين قادة وخبراء إدارة رأس المال البشري.

ج- تحديات تطبيق إدارة رأس المال البشري:

إن إدارة (رأس المال البشري) أكثر مطالبة وإلحاحاً من أي وقت مضى، بل أن الديناميكية الحالية التي تشهدها المنظمات وإدارة رأس المال البشري تتطلب تحولاً أساسياً في الطريقة التي تتفاعل بها المنظمات والموظفون.[٣٦]

وهناك العديد من مبادرات رأس المال البشري في الأجهزة الحكومية التي لم يسبقها قدر كافي من المواءمة والتكامل وتهيئة البنية التحتية ، والتي واجهت المديرين والقادة مواقف مزدوجة المأزق؛ حيث يجدون أنفسهم بين خيارين صعبين: إما التصرف بما يلبي أولويات إدارة رأس المال البشري التي يحسنون فهمها، أو التصرف بما يساند رسالة المنظمة. ونتيجة ذلك التضارب المتمثل في نشاطات إدارة رأس المال البشري غير المتسقة والتي تنقاد للخضوع والإذعان أكثر مما تنقاد للخيار الاستراتيجي والغاية الإستراتيجية.[٣٧]

ويستنتج المؤلف بأن هناك ضغوط شديدة يتعرض لها المسئولون التنفيذيون بالأجهزة الحكومية في سبيل توفير الموارد اللازمة للتدريب وتعيين موظفين جدد وسط ضغوط للاحتفاظ بالموظفين القدامى من خلال ممارسات مجربة وصحيحة. إن قادة رأس المال البشري ومديري الأجهزة الحكومية العاملين على تكييف وتنفيذ توجهات إدارة المال البشري في منظماتهم – قد يقدرون القيمة الإستراتيجية طويلة المدى لاتجاه إدارة رأس المال البشري. ولكن هناك العديد من التحديات التي تتنافس على الحصول على بؤرة اهتمامهم. ولذلك ينبغي على قادة إدارة رأس المال البشري أن يتمتعوا بالواقعية في تحديد أولويات تحقيق الرسالة وأهداف الأداء. وأن ينتبهوا لحقيقة أنه قد يوجد بينهم من يسعى إلى المثالية المطلقة وظروفها.

٣- الأسس الإستراتيجية المرتبطة بتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

تمثل إستراتيجية تنمية وتطوير إدارة رأس المال البشري منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعالياتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت الإدارة الإعلامية من أجلها، ويتطلب تطبيق منهج إستراتيجية تنمية وتطوير إدارة رأس المال البشري الإعلامي وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:[٣٨]

أ- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية الخارجية لأقسام الإعلام.

ب- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في الإدارات الإعلامية.

ج- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال لقسم الإعلام، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

د- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

ه- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات الإعلامي المميز والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.

و- صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

ز- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.

ح- نظم لاستثمار وتنمية طاقات رأس المال البشري الإعلامي وتوجيه العلاقات الوظيفية بما يتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

ط- نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

ي- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

ك- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة، ومحركات التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية .

وسيكون مصدر الدعم الحقيقي والرئيسي والفاعل في هذا التوجه الاستراتيجي هو رأس المال البشري الفعال والتي تسعى المنشأة لتنميته وتطويره، ومن ثم تتضح أهمية وخطورة تطوير نسق ومفاهيم وآليات إدارة رأس المال البشري الإعلامي في ذات الاتجاه الاستراتيجي. وبذلك فإن إستراتيجية تنمية وتطوير إدارة رأس المال البشري تعمل على تحقيق غاية هذه الإدارات الإعلامية وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة

الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا رأس المال البشري.[٣٩]

وتتجه الإدارات والأقسام الإعلامية المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة لرأس المال البشري تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات رأس المال البشري باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الإستراتيجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة.

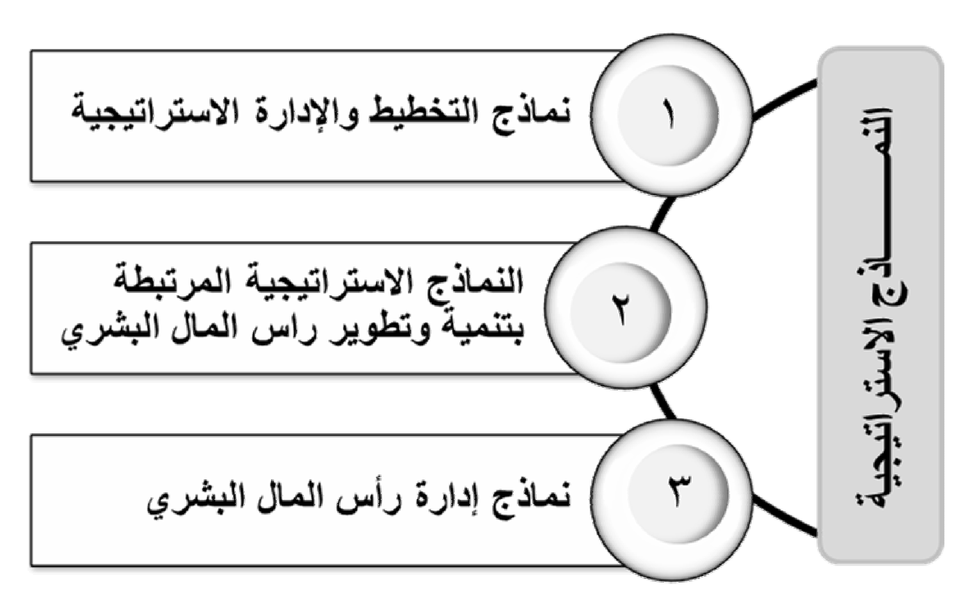
وتغطي إستراتيجية تنمية وتطوير رأس المال البشري أيضا مجالات عديدة مثل ثقافة الإدارات الإعلامية وتدبير رأس المال البشري وتطويره وتحفيزه، والعلاقات معها، وإدارة التغيير، وإشعال المنافسة الإيجابية على مستوى فرق العمل، مستوى العاملين كأفراد، ومقابلة رأس المال البشري المتاحة كما ونوعا بالاحتياجات المستقبلية لأنشطة المنظمة. وتهدف الإدارة الإستراتيجية لتنمية وتطوير رأس المال البشري تحديد توجهات وخطط المنظمة للإفادة من مواردها البشرية في تحقيق أهدافها.[٤٠]

وفي جميع الأحوال يرى المؤلف بأن يتم إعداد الإستراتيجية المناسبة في ضوء المعلومات والتحليل المتاح، ويجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتجددة والتي ينتجها نظام المعلومات المعتمد. وتكون نتائج المتابعة والتقييم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، وكذلك فإن توجهات وأطر الاستراتيجيات الأدنى تكون في علم واعتبار المستويات الأعلى، وكذلك تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد إستراتيجيته.

ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تكامل المراحل الثلاثة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات وهي مرحلة الإعداد، التصميم ومرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة، التقييم وإعادة التصميم. إن مجرد وجود إستراتيجيات لرأس المال البشري لا يعني أنها قد حققت غاياتها، بل الأهم أن تفعّل تلك الاستراتيجيات بوجود الآليات الإدارية والبشرية والتقنية اللازمة، وإصرار الإدارة الإعلامية على أن يسير العمل في مجالات الموارد البشرية وفق الاستراتيجيات المعتمدة.

٤- النماذج الإستراتيجية المرتبطة بالتخطيط لتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

هناك من يرى أن عدم وجود اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات من بين المشاكل التي تواجه الإدارة الإستراتيجية ، وحتى يتبين مدى صحة هذا الرأي يتعين مراجعة وفحص عدد من نماذج التخطيط والإدارة الإستراتيجية لدي بعض الباحثين في الإدارة، والتي سيتم تقسيمها على ثلاث أنواع من النماذج ، وذلك حسب الشكل التوضيحي الآتي :-



شكل توضيحي رقم (١٤) النماذج الإستراتيجية

أ- نماذج التخطيط للإدارة الإستراتيجية:[٤١]

▪نموذج Herbiniak وزميله عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية واشتمل على المكونات التالية: تحليل الموقف والهيكل الحالي، التحليل البيئي ، تحليل القدرات والمواد المتاحة ، الخيارات الإستراتيجية – البدائل ، قيم وتصورات الإدارة ، تحليل التكلفة والعائد، التقدير -التقويم الاستراتيجي، الإستراتيجية المختارة.

▪نموذج Howe وقد تناول هذا النموذج عملية التخطيط الاستراتيجي واشتمل على المكونات الآتية: تحليل البيئة الخارجية، تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام، تحليل القدرات والمهارات المتاحة بالمنظمة، تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة، تقويم البدائل والخيارات الإستراتيجية ، تحديد قيم الإدارة العليا، تحديد الفرص والغايات

والأهداف، تحديد الإستراتيجية والسياسات والبرامج ، اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

▪نموذج Pfeiffer وزملائه وقد تناول هذا النموذج (التخطيط الاستراتيجي) وأشتمل على المكونات التالية: التخطيط للإستراتيجية، الفحص البيئي، مراجعة القيم، صيانة وتشكيل الرسالة، نمذجة الأعمال الإستراتيجية ، مراجعة الأداء، تحليل الفجوة ، تخطيط الطوارئ، تكامل الخطط الوظيفية، تطبيق الإستراتيجية ، إعتبارات التطبيق.

▪نموذج Power وزملائه ، وقد تناول هذا النموذج عملية الإدارة الإستراتيجية ، وأشتمل على المكونات الآتية: الفحص البيئي -البيئة الخارجية ، تحليل المنظمة -البيئة الداخلية ، وضع الأهداف الإستراتيجية، ابتكار وتطوير الإجراءات والخيارات الإستراتيجية المتاحة ، تقويم واختبار الإستراتيجية ، تطبيق الإستراتيجية ، الرقابة على الإستراتيجية .

▪نموذج Bowman وزميله عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وأشتمل على المكونات التالية: تشخيص وفحص الموقف الحالي الاستراتيجي للمنظمات ، تحليل وتحديد الظروف الموضوعية بالبيئة الخارجية والداخلية الحالية والمستقبلية – الذاتية ، تحليل وتحديد الظروف غير الموضوعية الذاتية، وتشمل العديد من المتغيرات الاجتماعية والنفسية والسياسية والتنظيمية والثقافية وقيم المنظمة ، التغيير الاستراتيجي المطلوب إدخاله على الإستراتيجية الموجودة للمنظات ، بدء دورة جديدة لتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمات.

▪نموذج Thomas وقد تناول هذا النموذج إطار الإدارة الإستراتيجية وأشتمل على المكونات الآتية: صياغة وتشكيل الرسالة والفرص، اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، تحلي البيئة الخارجية ، تحليل المنظمة ، الإختيار الاستراتيجي ، تطبيق الإستراتيجية ، الرقابة الإستراتيجية .

▪نموذج Greenly عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وقد أشتمل على ما يلى: تحليل البيئة ، تخطيط التوجه الرئيسي ، تخطيط الإستراتيجية ، تطبيق الإستراتيجية .

▪نموذج إسماعيل محمد السيد عن التخطيط الاستراتيجي وأشتمل على المكونات الآتية: تحديد رسالة المنظمة، تقييم البيئة الخارجية العامة والخاصة ، تقييم البيئة الداخلية للمنظمات ، تحديد البدائل الإستراتيجية، الاختيار الاستراتيجي، تطبيق الإستراتيجية وخلق المناخ الملائم لعملية تنفيذ الاستراتيجيات ، تقييم الإستراتيجية والرقابة على تنفيذ الإستراتيجية .

ب- النماذج الإستراتيجية المرتبطة بتنمية وتطوير رأس المال البشري:[٤٢]

وهناك بعض النماذج الإستراتيجية المرتبطة بتنمية وتطوير رأس المال البشري، نذكر منها:

▪النموذج الأول The Business- Oriented Model : ويركز هذا النموذج على اعتبار أن إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي هي أداة لتكريس القدرة التنافسية للمنظمة، وأن أنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتنمية تنافسية المنظمة. أي أن إدارة رأس المال البشري ليست متفردة ولا توجد لذاتها، بل هي رافد للإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

▪النموذج الثاني The Strategic Fit Model : ويرى أصحابه أن إدارة رأس المال البشري هي الآلية التي يتم من خلالها التوفيق وإحداث التلاحم بين رأس المال البشري وبين التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وأنواع التوافق الاستراتيجي هي :

- التوافق الرأسي: ويتم بين إستراتيجية رأس المال البشري والإستراتيجية العامة للمنظمة.

- التوافق الأفقي: ويتم بين إستراتيجيات رأس المال البشري ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار وإستراتيجية التدريب وتنمية وتطوير الأفراد وغيرها.

▪ النموذج الثالث The High- Commitment Model : يركز على إلتزام العاملين بتحقيق الاستراتيجيات المحددة نابعاً منهم دون فرض من جهة خارجية.

▪ النموذج الرابع The High- Performance Model : يركز على إدارة الأداء المتميز باعتباره محل التركيز في إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي. وغرضه أن تحقق إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي تأثيراً أساسياً على المنظمة برفع كفاءة الأداء في المناطق الحساسة منها ومن ثم تحقيق عوائد أعلى على الاستثمار لصالح أصحاب رأس المال.

▪ النموذج الخامس The Best Practice Model : ويرى أصحابه أن مدخل إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي يكتمل عند وضع الملامح التالية في المنظمة:

- ضمان الأمان الوظيفي.
- الاختيار الدقيق من بين أفضل العناصر.
- التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
- ربط الرواتب والحوافز والمكافآت وكل ما يحصل عليه الفرد بنتائج الأداء.
- توفير التدريب المنظم والمصمم وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية التي يستشعرها الفرد.
- تخفيض الفروق والرموز والإشارات الدالة على تباين المناصب والمراكز الوظيفية.

- إتاحة المعلومات والمشاركة فيها بحسب متطلبات الأداء، والتجاوز عن العقلية التقليدية التي ترى في كل المعلومات أسراراً لا يجب الاطلاع عليها إلا لفئة محدودة من كبار العاملين.

▪النموذج السادس : يقدم هذا النموذج رؤية أكثر تكاملاً ووضوحاً من حيث مجالات اهتمام إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي ، حيث يطرح فكرة مؤداها أن غرض المنهجية الجديدة لإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي هو التعامل مع المورد البشري على المحاور التالية في نفس الوقت: (إدارة الأداء – إدارة الهياكل التنظيمية – إدارة التعليم – إدارة التغيير – إدارة المعاني).

ج- نماذج إدارة رأس المال البشري:[٤٣]

▪نموذج هارمونايز لإدارة رأس المال البشري HRmonise HCM Framework: هو أحد تطبيقات إدارة رأس المال البشري القابلة للقياس الكمي والتبرير لصانعي القرارات الإستراتيجية في المنظمات. صمم النموذج لمساعدة المنظمات في بلوغ الهدف المنشود والمتمثل في قياس رأس المال البشري كميًا، كما تمت تجربته واختباره كإطار فكري مستمد من الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. ويتم تطبيقه على جميع المستويات بالمنظمة تنازليًا حتى مستوى الفرد. ويقدم هذا النموذج : مشاركة مع كبار المسئولين الإداريين في التخطيط، وضمان تحقق التناغم والمواءمة الإستراتيجية بين وظيفة إدارة رأس المال البشري والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، ومتابعة وقياس التقدم المتحقق.

▪نموذج الهجين Hybrid Model للتخطيط لإدارة رأس المال البشري : يرى غوبالا كرريشنا بهارا أن إدارة رأس المال البشري ستساعد المنظمات

على تطوير خطط مواردها، وتبرز أهمية التوقع الاستراتيجي لتغييرات رأس المال البشري من خلال التخطيط، وهو يوفر خطوات أساسية للتخطيط ويحدد القضايا والمسائل التي ينبغي أخذها في الاعتبار، والاستراتيجيات التي ينبغي إتباعها.

▪نموذج المجمع المشترك للموارد Common Resource Pool Model : هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتم تكوين فريق عمل منهم، ويعد هذا النموذج مثابة آلية لتوفير الموارد، وليس لتحديد نطاق الإشراف للمديرين. ومجمعات الأفراد تساعد على تحديث خبرات ومهارات وأدوار رأس المال البشري. والمواءمة بينها وحاجات المنظمة، والمساعدة في تحديد المهارات النادرة التي يجب زيادة العرض منها. كما يسلط هذا النموذج الأضواء على فعالية وسرعة استقطاب المنظمة للموارد، وقدرتها على إحلال موظفين جدد محل شاغلي الوظائف الحالية عندما ينتقلون للقيام بأدوار وظيفية جديدة.

▪نموذج مجموعة المهارات الفريدة Unique Skill-Set Model : هي عبارة عن مجموعة من الموظفين الذين يحوزون مهارات فريدة من نوعها، ويتمتعون بالتعمق في تطبيق المهارات التجارية. وفريق العمل ذو المهارات الفريدة هو فريق على درجة عالية من الكفاءة، ولا يحتاج إلى تدريب وظيفي متنوع. ويتسم أعضاء الفريق بالقدرة على الإبداع والابتكار في إطار العملية. وبإمكان أعضاء الفريق تحديد العملية والإجراءات التي ينبغي اتخاذها لأداء العمل. وتصعب إدارة مجمع المواهب الفريدة أو النادرة، وتتطلب تكاليف إشراف إداري أكبر، كما تتطلب قدرًا أكبر من الوقت لتنفيذ الإجراءات والحصول على الموافقات.

ومما سبق يتبين للمؤلف أن النماذج السابقة في المحاور الثلاثة تدور حول التخطيط الاستراتيجي الفعال في تنمية وتطوير رأس المال البشري ، وكانت شاملة لكافة جوانب المنظمة، وقد اعتمدت فى مكوناتها على التحليل واختيار البدائل التي تحقق أهداف وغايات المنظمة، لقد قدمت هذه النماذج الجوانب والعناصر الهامة بالتخطيط الاستراتيجي والافتراضات المؤثرة على هذه العملية الإدارية.

ويتضح من خلال الطرح السابق وجود بعض الاختلافات التي ركزت أكثر في عملية تسلسل وتتابع مكونات النماذج سالفة الذكر، كما أن اتجاه نمط العلاقات وتأثير العناصر يختلف من نموذج إلى أخر، لأن هناك علاقات خطية رأسية صاعدة وأخرى هابطة فضلاً عن وجود علاقات وتأثيرات جانبية على بعض المكونات الأخرى. **ويمكن القول بإيجاز** بأن نموذج الهجين هو بمثابة أضمن الطرق المتاحة للمنظمة لتحقيق تحسينات كبرى على صعيد التشغيل، ولتنفيذ نظام إدارة رأس المال البشري جنبًا إلى جنب مع إدارة العمليات الجوهرية الرئيسة بالمنظمة ويمكن أن يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة.

٥- إجراءات بناء الاستراتيجيات المرتبطة بتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

تقوم إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي بالإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ:[٤٤]

أ- تحليل المناخ الخارجي : ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالإدارة الإعلامية من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. ويترتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة

رأس المال البشري الاستراتيجي على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة.

ب- تحليل المناخ الداخلي : ويتمثل في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، ويضم المناخ الداخلي بالتالي ما يلي: الأفراد، الأعمال (الوظائف)، المعدات والتجهيزات والموارد المادية (الأموال) التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف، النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء الأعمال، التقنية السائدة في الإدارة الإعلامية، المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة، طبيعة العلاقات الإنسانية بين أفراد الإدارة الإعلامية، العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف الإدارة. ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به الإدارة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للإدارة الاعتماد عليها فعلاً.

ج- تحديد التوجهات الإستراتيجية لرأس المال البشري : وتشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة رأس المال البشري التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتسهم بالتالي في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون رأس المال البشري ، ومنها على سبيل المثال: قضايا الاستقطاب والاختيار، والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، أو قضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات العاملين أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهري في تعويض العاملين عن جهودهم وهل يكون في شكل رواتب ثابتة

بغض النظر عن الإنجاز أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية.

د- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال رأس المال البشري : إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في الإدارة، وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها إستراتيجيات وخطط رأس المال البشري، وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها. كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوئها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

ه- صياغة وتكوين الاستراتيجيات : وتعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في الإدارة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانيات (مصادر القوة) وتجنب أو تحييد مواطن الضعف في الإدارة.

و- تنفيذ الإستراتيجية : يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه (طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل)، ودرجة الشمول (مستوى الإدارة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة..). كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد

إليه بذلك. كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة، وسهولة التدفق للأنشطة، والعمليات تحقيقاً للإستراتيجية.

ز- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية : إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب. وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي، وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى. وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

٦- خطوات بناء الاستراتيجيات المرتبطة بتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

يعتمد بناء إستراتيجية تنمية وتطوير إدارة رأس المال البشري في الأساس على **أمرين أساسيين** :[٤٥] الرصد الواقعي، والتحليل العلمي لمستوى تنمية رأس المال البشري السائد.

ويعني التحليل العلمي لمستوى تنمية رأس المال البشري السائد: تحليل تكوين وخصائص رأس المال البشري الحالي، والتعرف على مدى مناسبته وتوافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة، وتحديد التكوين الأمثل لرأس المال البشري الذي يتوافق مع أهداف ومستويات التنمية الوطنية الشاملة المستهدفة (أي تحديد هيكل رأس المال البشري المرغوب عددياً ونوعياً)، وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين (المستوى الفعلي لرأس المال البشري) و(المستوى المستهدف) تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على الحالة البشرية.

وبشكل عام من أجل أن يسهم رأس المال البشري في نجاح وتفوق الأقسام والإدارات الإعلامية، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية: أن يكون نادراً بمعنى أنه غير متاح للمنافسين – أن يكون قادراً على إنتاج القيم – أن يصعب على المنافسين تقليد رؤوس الأموال البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من الإدارة.

أما بالنسبة للشروط الأساسية للتشغيل الناجح لتلك الرؤوس المتميزة فيمكن إيجازها في مجموعة المتطلبات التالية:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتطوير وتوظيف القدرات التنافسية، والتأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.

- التأكد من إسناد الأعمال والمهام المناسبة للأفراد، وتجنب الأخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الأفراد المتميزين في أعمال تقل كثيراً عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم.

- الحرص على أن يشارك هؤلاء الأفراد المتميزين في صياغة وتشكيل المهام التفصيلية التي يقومون بها، وترك مساحة جيدة من المرونة وحرية الحركة لهم إعادة الصياغة في ضوء ظروف التنفيذ وحركة المتغيرات.

- تمكين الأفراد المتميزين وتخويلهم صلاحيات اتخاذ القرارات في ما يتعلق بتنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وغض النظر عن النتائج.

- إعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين تأخذ في الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء وتأثيراته على مجمل موقف الإدارة ومستقبلها.

- تخطيط عمليات التدريب والتنمية والتطوير المستمرة لرؤس الأموال البشرية المتميزة، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة، وتطبيق نظام يقضي بتحمل الإدارة عنهم رسوم الاشتراك في تلك الفعاليات ورسوم العضوية في الجمعيات والمنظمات العلمية والمهنية ذات العلاقة، فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والتخصصية مع تحمل النفقات عنهم كلها أو جزء منها.

وأخيراً نؤكد على انه يتركز دور رأس المال البشري في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال.

٧- القرارات الإستراتيجية المرتبطة بإدارة تنمية رأس المال البشري الإعلامي:

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الإستراتيجية المرتبطة بتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي، ومن هذه الاعتبارات ما يلي:[٤٦]

أ- الممارسات الفلسفية وقيم الإدارة:

تنعكس قيم وفلسفة الإدارة على رأس المال البشري وتصل إليها من خلال الممارسات والسياسات الخاصة بالمنشأة . فعلى سبيل المثال، مدير الإدارة العليا الذي لديه التزام بالحفاظ على رأس المال البشري للمنظمة يميل إلى معالجة الضغوط للأحداث الإستراتيجية الرئيسية أو الجوهرية، وهذا من خلال التعامل مع الشائعات الرائجة في المنظمة، وتوفير المعلومات الصحيحة،

ومن ثم لا يكون هناك سوء فهم أو معلومات غير صحيحة والتي قد تؤثر بدورها على الأفراد.

ب- المخاطر والعائد من تنمية وتطوير رأس المال البشري:

بالرغم من وجود العديد من المنافع الهامة المترتبة على الاستثمار في رأس المال البشري، إلا أن الاستثمار ينطوي على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال العادي، ويرجع هذا إلى أن المنظمة أو المستثمر لا يمتلك رأس المال البشري، فالأفراد لديهم الحرية لترك العمل، وهذا بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك . فلكي يمثل الاستثمار في رأس المال البشري قوة جذب للمستثمر، فيجب أن يفوق العائد المتحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية، وفي بعض حالات الاستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة، فإن المنافع المتحققة قد لا تكون كبيرة، بل ستكون التكاليف أكثر من المنافع. ومن ثم، فإن **متخذي القرار** لابد أن لديهم استعدادا للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية في مقابل المنافع الإستراتيجية طويلة الأجل والمتمثلة في قوى عاملة أكثر التزاما ومرونة، وارتباطا بدرجة أكبر بالجوانب للثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيقها مثل هذه السياسات.

ج- المنطق الاقتصادي في تنمية وتطوير رأس المال البشري عبر التدريب:

حيث أن الاستثمار في رأس المال البشري عادة ما ينطوي على التدريب، فإنه من المجزي أن نتعرض للتفرقة بين ما يسمى بالتدريب المتخصص والتدريب العام . فقد تناول بيكر، وهو عالم اقتصاد حصل على جائزة نوبل على أبحاثه في مجال نظرية الاستثمار البشري، هذه التفرقة ، وقد قدمت التفرقة بين التدريب المتخصص والتدريب العام معيارا يمكن على أساسه

للمنظمة أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التنمية والتطوير والتدريب أم لا. فعادة ما تقوم المنظمة بالتنمية والتطوير في التدريب أو دفع تكلفته جزئيا، إذا كان التدريب متخصصا، لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل هذه المهارات المتخصصة إلى منظمة أخرى. وبعد التدريب تستطيع المنظمة استرداد استثمارها من خلال دفع جزء فقط من الإيرادات التي يحققها من خلال الزيادة في إنتاجيته. وبالعكس فإن نظرية رأس المال البشري تتوقع بأن التكلفة التي تتحملها المنظمة لتقديم التدريب العام لأفرادها لا تسترد منها أي جزء، بل سيتحملها الفرد.

ويرجع هذا إلى أنه من السهل على الفرد نقل مهاراته التي تم تنميتها وتطويرها على نفقة المنظمة إلى منظمة أخرى. وبذلك فإن المنظمة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي لديه مهارات عامة متراكمة من قبل التحاقه بالمنظمة. وإذا لم تجد فإنها ستضطر إلى التنمية والتطوير عبر التدريب العام، دون أي ضمان بأن الفرد ذو المهارات المنخفضة والذي حسن مستوى مهاراته من خلال التدريب سوف يستمر ويبقى في المنظمة لفترة بعد حصوله على التدريب تكفي لاسترداد استثماره.

د- نظرية المنفعة:

عند اتخاذ قرار تنمية وتطوير رأس المال البشري على أساس تعيين أو تنمية الأفراد الحاليين اللازمين لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات، فإنه لابد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار . أيضا، فإنه يجب أن يكون هناك وسيلة لبيع فكرة الاستثمار للإدارة العليا. وذلك من خلال تحديد العائد على هذا الاستثمار. ويمكن تحديد ذلك العائد من خلال تطبيق مداخل تحليل التكلفة والمنفعة والتي من أمثلتها تحليل المنفعة. وتحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة وإجراءات إدارة رأس المال البشري. فعلى سبيل

المثال، يمكن للمنظمة أن تحدد القيمة النقدية المتحققة من خلال استخدام اختبار ما لاختيار بعض المديرين لوظيفة معينة .فإذا كانت إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم وفقا لنتائج الاختبار المستخدم، أكبر من إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم دون تطبيق هذا الاختبار عليهم، فإنه يمكن القول أن تطبيق الاختبار يحقق منفعة للمنظمة. وقد تتضمن حسابات المنفعة عدة متغيرات. على سبيل المثال، فإن صدق اختبار الاختيار يمكن أن يكون متغير حرج، حيث يقدم مؤشرا للقدرة التنبؤية للاختبار .بالإضافة إلى ذلك، الإنتاجية المتزايدة، ومساهمتها في تحقيق الربحية.

٨- الأبعاد الإستراتيجية المرتبطة بتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

جاءت أهمية العناية بتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي من منظور متعدد الأبعاد منها:[٤٧]

أ- **البعد الثقافي:**

حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من رأس المال البشري في التنمية والتطوير الحضاري المجتمعي وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

ب- **البعد الاقتصادي :**

من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ، ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات ، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليما وتدريبا لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

ج- **البعد الاجتماعي :**

فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة، مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

د- **البعد العلمي:**

حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

ه- **البعد الأمني:**

حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليم والتدريبي ، مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

ويمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إستراتيجية إدارة رأس المال البشري فيما يلي:(٤٨)

أ- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه الإدارة الإعلامية، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنشأة، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكّن هذا العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلا عن القيام بأداء واجبات عمله.

ب- على إستراتيجية إدارة رأس المال البشري وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنشأة، أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

ج- ينبغي للمنشأة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في الإدارات الإعلامية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنشأة المنعقدة عليها.

د- على إستراتيجية إدارة رأس المال البشري القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة برأس المال البشري، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالمورد البشري، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنشأة وازدهارها.

ه- على إستراتيجية إدارة رأس المال البشري أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنشأة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إستراتيجية إدارة رأس المال البشري مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضعُ إستراتيجية إدارة رأس المال البشري موضعَ التنفيذ على أرض الواقع العملي.

وفي ضوء هذه المفاهيم يرى الباحث بأن هناك تكامل لرؤية موضوعية تعبر عن عملية تنمية وتطوير رأس مال بشري في شكل منظومة متكاملة

تستهدف تحقيق نتائج إستراتيجية ، وتسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة وتمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تباشرها.

كذلك تعتمد المنظمة المتكاملة لتنمية وتطوير رأس المال البشري على فهم واضح وإدراك متجدد لتركيبة المورد البشري بالمنظمة وهيكل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع به من خصائص فكرية وتوجهات سلوكية تتماشى أو تتناقض مع المتطلبات الخاصة بإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمنظمة. وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إستراتيجية إدارة رأس المال البشري في المنشأة، والحرص عليه يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنشأة الوقوعَ في بعض الأخطاء ومنها:[٤٩]

أ- وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنشأة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.

ب- عدم استغلال طاقات رأس المال البشري الاستغلالَ الأمثل أو الأفضل، بل هَدْر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.

ج- تدني وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في الإدارة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المَنُوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة العمل، مما يترتب عليه انخفاضُ رضا العميل أو الجمهور المتلقي، مما يُفقد المنشأة حصتَها التقدمية، وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية.

د- شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من

خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في الإدارة، مما يدفعُهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنشأة ككل.

ه- الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والتطوير والنهوض بقدرات ومهارات راس المال البشري، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل الغدارة الإعلامية، وهذا ليس في صالح المنشأة بلا شك.

و- ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسئولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.

ز- عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

هوامش الفصل الثالث

١- أسامة زين العابدين (٢٠١٠): الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي ، مجلة نوافذ، عدد سبتمبر.

٢- الإدارة الإستراتيجية المفهوم والعمليات، مجلة بصائر المعرفة ، نوفمبر ٢٠٠٦، متاح على http://criterion.blogspot.com/2006/11/blog-post.html

٣- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، مرجع سابق، ص ٣٦-٣٨.

4- http://dab.nfc.usda.gov/supportcenter/presentayions/cb2005/Day1/Day1Hazuda.pp. Mark Hazuda. Director. Government Employees Services Division. Strategic Human Capital Management. Government. Employees Services Division Human Capital Management System (Empowl-IR), January 2008.

5- Gary Dessler (2005): Human Resource Management. Part 01. Chapter 01: The Strategic Role of Human Resource Management. Prentice Hall Inc.

٦- مايا اسماعيل صفا (٢٠١٣): استراتيجية الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال.

7- http://cob.bloomu.edu/ramin/Ammar%20Lecture%20Notes/Lecture%20Notes%2Q93.24/Io,,ppt09.ppt. Robert L Mathis | John H. Jackson. Human Resource Management. Chapter:9. Tenth Edition. Southwestern College Publishing. 2003.

٨- حاتم بن صالح أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، مرجع سابق، ص ٢٧٤.

9- Gary Dessler. Human Resource Management. Part 01

10- http://cob.bloomu.edu/ramin/

11- Beaumont,P,B, Human Resource Management, sage publication, London, 1998. .P:16.

12- Oren Harari, Back To The Future, Management Review, 82 (September 1993).

13- http://www.mbt3th.us/vb/forum88/thread207369.html

١٤- راوية حسن (٢٠٠٣)، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ٣٣٨- ٣٣٩.

١٥- صالح مفتاح (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ٩، ١٠ مارس ، ص ١٤.

١٦- محمد مصطفى محمود (٢٠١٣) ، مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، يونيو ، متاح على http://hrandtraining.blogspot.com/2013/06/blog-post_5384.html

17- Noe, Raymond.A. N. (2005): The Future of Training and Development. McGraw -Hill Companies.Inc.

18- www.bptrends.com. Gopala Krishna Behara (2005): Human Capital Management Planning,..

19- Momen.Mahboob. (2007): Human Capital Value: How to Engage Human Talent. Narnariuz Ltd. Date. 9/13.

20- Newcomer, Kathryn., Ms. Deborah Trent, Mr. Brent Bushey, Ms. Charlene Johnson, Mr. Mike Davis, and Mr. Allen Cermak. The CIPS HCM Research Team. A Strategic Framework for Implementation of Human Capita! Management in the Federal Government. Executive Summary October 2006.

21- Workforce Readiness Project Team (2006): Are They Ready to Work? Employers' Perspectives on Basic Knowledge and Applied Skills of New Entrants to 21st Century US Workforce," key findings of survey to 400 employers by Conference Board, Corporate Voices for Working Families, Partnership for 21st Century Skills, and Society for Human Resources Management, "The Conference Board, Inc., the Partnership for U.S.A".

22- New Approach to Human Capital Strategy (2004): Helping Human Resources Become a Strategic Partner. Workforce Planning and Development Conference. Mercer Human Resource Consulting LLC.

23- http://ar.wikibooks.org/wiki/%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1_%

٢٤- الأكاديمية العربية البريطانية ، تأثير المتغيرات على المنظمات ، متاح على http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60679-variables-impact-on-organizations.html

25- Boldirzoni, F. Means and Ends (2008): The Idea of Capital in the West, 1500-1970, New York: Palgrave Macmiilan, chapters 7-8.

26- Horton, Thomas R. The CEO Paradox: The Privilege and Accountability of Leadership. Thomas R. Horton. New York, NY 10020. 1992.

27- Warech, Michael., and J. Bruce Tracey (2008): Evaluating the Impact of Human Resources: Identifying What Matters. Cornell University. DOI: 10.1177/0010880404266247. Volume 45, Issue 4 376-38"Prentice Hall".

٢٨- الأكاديمية العربية البريطانية ، المفاهيم المعاصرة للقيادة الإدارية ، متاح على http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60681-contemporary-concepts-of-administrative-leadership.html

29- www.hiresmart.com. HireSmart. Human Capital Management. Vital and Tactical Planning. Vital and Tactical Planning: Human Capital Management and Development,www.hiresmart.com,2008.

30- Stiles, Philip and Somboon Kulvisaechana (2004): Human capital and performance: A iiterature review. Judge Institute of Management, University of Cambridge, Trumpington Street, Cambridge CB2 1AG.

31- Savage, Charles (1996): Fifth Generation Management, Second Edition: Dynamic Teaming, Virtual Enterprising and Knowledge Networking. Butterworth-Heinemann; 2 edition, April 18.Human capital and performance: A literature review. Judge Institute of Management, University of Cambridge, Trumpington Street, Cambridge CB2 iAG Human.

32- http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/60682-the-basic-skills-of-effective-administrative-chief.html

33- http://www.abahe.co.uk/human-resources-courses/human-resources-9-03.pdf

34- http://www.hrdiscussion.com/hr65179.html

35- http://www.abahe.co.uk/human-resources-courses/human-resources-2-02.pdf

36- Drucker, Peter F. (2004): The Age of Discontinuity; Guidelines to Our Changing Society. Harper and Row, New York. Economics, 18th Ed.

٣٧- صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٢)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،مصر، الجامعة الجديدة للنشر، ص ١٥.

38- http://ar.wikibooks.org/wiki/%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1

٣٩- عمر وصفي عقيلي (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر ، عمان – الأردن ، ص ٣٥.

٤٠- أحمد مصطفى (٢٠٠٠): إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، القاهرة، دار النهضة العربية، ص ٤٦.

٤١- عبد الشافى محمد ابو العىنىن (١٩٩٤): نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتىجىة، مجلة النهضة الإدارىة، طنطا : أكاديمية السادات للعلوم الإدارىة، ص ٤٣-٥٣.

42- www.bptrends.com. Gopala Krishna Beliara. Human Capiial Management Planning, 2005.

٤٣- حاتم بن صالح أبو الجدائل، مرجع سابق ، ص ٢٨٩-٢٩٤.

٤٤- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية، مايو ٢٠١١م، متاح على http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/258034

٤٥- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية، مايو ٢٠١١، متاح على http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/258034

٤٦- راوية حسن (٢٠٠٢): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، ص ٢٠-٢٢.

٤٧- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ، مرجع سابق ، ص ١٠٠.

٤٨- محمود حسين عيسى (٢٠٠٦): إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة ، يونيو ، متاح على http://www.alukah.net/culture/0/913/

٤٩- علي السلمي (٢٠٠١): إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، ص ٢٢٩.

الفصل الرابع

الوظائف الإستراتيجية لتنمية
رأس المال البشري الإعلامي

تمهيد

تحتاج المنظمة بين الحين والأخر إلى إعادة النظر بنوع ومحتوى الوظائف والأعمال التي تنجزها، وإعادة النظر هذه تقع تحت نشاط يسمى بتحليل الأعمال وتصميمها أو إعادة تصميمها. والهدف من هذا النشاط هو زيادة دافعية العاملين وجعلهم أكثر إنتاجية ورضا والتزام وولاء في أعمالهم.

ولقد تعرضت وظائف الإدارة الإستراتيجية لتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي- تصميم العمل، توصيف الوظائف، تكوين رأس المال البشري، تقييم الأداء، علاقات العمل والتعويضات (الأجور والتحفيز) - خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات الإدارة الإستراتيجية لتنمية وتطوير رأس المال البشري، فرضتها طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات الإعلامية وإستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه الإدارات.(١)

وفرضت هذه التغيرات التي تعرضت لها الإدارة الإستراتيجية لتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي وظائف وممارسات إستراتيجية مرتبطة بتنمية رأس المال البشري عامة، والإعلامي خاصة، ونناقشها تفصيلياً في الفصل الحالي، وهذه الوظائف هي: الوظائف التكوينية، ووظائف التدريب، ووظائف تقييم وقياس الأداء، ووظائف الرقابة الإستراتيجية.

أولاً : الوظائف التكوينية:

١- وظيفة تدفق العمل وتحليل الوظائف وتصميمه :

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، وإستراتيجية قسم الإعلام بالمنظمة، على إدارة إستراتيجية تنمية وتطوير رأس المال البشري أن تغير مفهومَ وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف قسم الإعلام، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستَشْغَل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل – أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" – من أجل أن توفر وظائف الإدارة لشاغلها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل الإدارة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات رأس المال البشري وعدم هَدْرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.[٢]

٢- مفهوم تصميم العمل وأهميته:

يعرف تصميم العمل بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، عن طريق التصميم يتم التركيز على الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسية في المنظمة وبجمع الوظائف يظهر ما يسمى بهيكل الأعمال أو الوظائف.[٣]

ويستهدف تصميم العمل بشكل عام الأهداف التالية:[٤]

-زيادة فاعلية الفرد والمنظمة.

-زيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل طرية لانجاز العمل.

-زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية

.

وبهذا فإنه يعد العملية التي يتم من خلالها تحقيق المواءمة بين الفرد والوظيفة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب). لهذا يستوجب الأمر عند إجراء التصميم الأخذ بنظر الاعتبار خصائص الفرد وخصائص الوظيفة المراد تصميمها، وآخذ تلك الخصائص بنظر الاعتبار يعتمد على قدرة المنظمة في إجراء تحليل العمل بشكل متكامل ودقيق، فتصميم العمل يؤثر على طبيعة العمل وجدولة ووقت انجازه لهذا يجب القيام بعملية تحليل العمل أولاً.[٥]

ويعرف تحليل العمل بأنه: "العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة ، حيث يتضمن تحليل العمل نشاطين هما[٦]:-

أ- الوصف الوظيفي وتمثله عملية تحديد الواجبات والمسئوليات الإشراف فيه.

ب- التحديد الوظيفي وتمثله عملية تحديد المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لإشغال العمل من خبرات ومهارات وقدرات وسلوكيات.

ولا تعتبر عملية التحليل متكاملة إلا إذا تضمنت انجاز النشاطين بشكل دقيق ومتكامل فإنجاز الوظيفتين يمكن أن يزود المنظمة بالمعلومات الآتية:[٧]

أ- المعلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل.

ب- معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني المرغوب في العمل.

ج- المعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى المساعدة في انجاز العمل.

د- معايير الأداء وبالتحديد نوع وكم الجهد المطلوب لأداء العمل ، والذي يتم بموجبه تقديم أداء العامل.

ه- معلومات عن ظروف العمل وجداوله، والبيئة التنظيمية والاجتماعية التي يمكن أن تساهم في تحقق أفضل أداء العمل.

و- معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات، علاوة على الخصائص التي يتميز بها الفرد العامل كالشخصية والهواية والرغبات والتوقعات.

٣- تخطيط رأس المال البشري (تحديد الاحتياجات):

بمجرد أن تنتهي المنظمة من تحديد الأهداف والإستراتيجية الخاصة بها والموافقة عليها، فإن المرحلة التالية مباشرة تتمثل في تخطيط رأس المال البشري المطلوب واللازم لتحقيق الأهداف، وبالنسبة للموظفين أي رأس المال البشري، فيعني ذلك ضمان وجود الأعداد المناسبة من العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة، في المكان المناسب وفي التوقيت الصحيح . ويستلزم ذلك أولا تقرير ما يجب تحقيقه فيما يخص المخرجات، ثم اتخاذ قرار بشأن أعداد وأنواع الوظائف المطلوبة حتى يتم تحقيق والوصول إلى هذه المخرجات. وقد يعني تصميم وظيفة أو مجموعة من الوظائف الجديدة بالكامل أو تغيير بعض الوظائف الموجودة بالفعل حتى تتناسب مع المتطلبات الجديدة. وفي الحالتين كلتيهما فإنه من الضروري لتحقيق هذه الأهداف أن يكون لدى المنظمة أو القسم بيانات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة بها.[٨]

٤- أهداف عملية التخطيط لرأس المال البشري الإعلامي:

يعد التخطيط للقوى البشرية مهم جداً بالنسبة للمنظمة ، لأن المنظمة تهدف من ورائها إلى تحقيق عدة أهداف تمكنها من السيطرة على كافة نشاطاتها، والتي يوضحها الشكل (١٥).[٩]

٥- تقدير الاحتياجات من الوظائف ورأس المال البشري:[١٠]

تعكس البرامج الإنتاجية احتياجات المنظمة من كافة الوظائف اللازمة، وفي هذا الإطار لابد وأن نشير إلى الاختلاف النوعي للوظائف فيما بينها على النحو التالي:

أ- وظائف تحتاج إلى مهارات ذهنية أو عقلية.

ب- وظائف تحتاج إلى مهارات جسدية.

ج- وظائف تحتاج إلى مهارات إدارية وسلوكية.

ثم بعد تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للإنجاز تبدأ مرحلة تخطيطية أخرى تتعلق بتحديد الاحتياجات من رأس المال البشري، ويتوقف هذا التقدير على طبيعة الوظائف المشار إليها سابقا ، ويتم تقديرها بثلاث طرق:

أ- تقديرات يتولى القيام بها المسئولين في المنظمة من المديرين ورؤساء الأقسام.

ب- تحديد مواصفات معيارية تتحدد بنوع التكنولوجيا المستخدمة.

ج- تحليل للعلاقة بين حجم العمل وعدد الأفراد فيها ، وتنطوي هذه الطريقة على دراسة العلاقة بين مؤشرات العمل والأفراد خلال فترة زمنية سابقة

لاستخلاص معادلة يمكن الحكم من خلالها على الاحتياجات المستقبلية من رأس المال البشري.

٦- الاستقطاب :

ويعني البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة ، ويتم الاستقطاب عن طريق الإعلان، الترقية، النقل، التحويل. وتُبنى الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل الإدارة الإعلامية، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فِرَق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، وكذلك يتميز بتغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري. ويجب أن يكون وعاء الاستيعاب مناسب بما يسمح بالتمييز الجيد بين الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة.[١١]



شكل توضيحي رقم (١٥) أهداف عملية التخطيط لرأس المال البشري الإعلامي

ويتم الحصول على رأس المال البشري المؤهل من أحد مصدرين أساسين هما:(١٢)

أ- **مصادر داخلية (من داخل المنشأة) :** وفيه يتم استقطاب العاملين من داخل المنشأة بإحدى الطرق التالية: الترقية، النقل والتحويل، توظيف الموظفين السابقين وخاصة الراغبين منهم في العودة للمنشأة وفي حاجة إلى كفاءتهم.(١٣)

وللاستقطاب الداخلي عدة مزايا أبرزها:(١٤)

- المنظمة لديها معرفة بنقاط القوة والضعف في المرشحين للوظيفة.
- زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين.
- زيادة الدافعية والحماس لدى العاملين ووضوح المستقبل الوظيفي أمامهم.
- خلق قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة لفرص التقدم والترقي للعاملين.
- تخفيض تكلفة البحث والاختبار والتعيين للأفراد.

وأيضاً للاستقطاب الداخلي عدة عيوب أبرزها:

- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة.
- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية.
- التعيين من الداخل يؤدي إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات.
- حرمان المنشأة من الكفاءات البشرية من خارج المنشأة.

ب- **مصادر خارجية (من خارج المنشأة):** وفيه تلجأ المنشأة إلى المصادر الخارجية لاستقطاب رأس المال البشري المطلوب ذوي الكفاءات الخاصة. ويتوقف درجة سعى المنشأة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل على عدة عوامل منها:(١٥)

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.
- إمكانية التخصصات في سوق العمل.
- مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف نتيجة خلوها فجأة.
- مدى رغبة الإدارة في تطعيم المنشأة بأفكار ووجهات نظر جديدة.
- تغيير المنشأة لأساليب العمل واستحداث لوسائل أكثر تطوراً لتنمية وتطوير العمل بالمنشأة.

و تتميز مصادر الاستقطاب الخارجية بعدة مزايا أبرزها:

- كبر وعاء المواهب والمهارات المتاح للاختبار منه.
- جلب أفكار ورؤى ووجهات نظر جديدة للمنظمة.

ويعيب الاستقطاب الخارجي:

- صعوبة الجذب والاتصال والتقييم للأفراد المرشحين للعمل.
- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المنظمة ، والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.

ويوجد العديد من العوامل المؤثرة على عملية استقطاب رأس المال البشري الإعلامي، نوضحها على النحو التالي:(١٦)

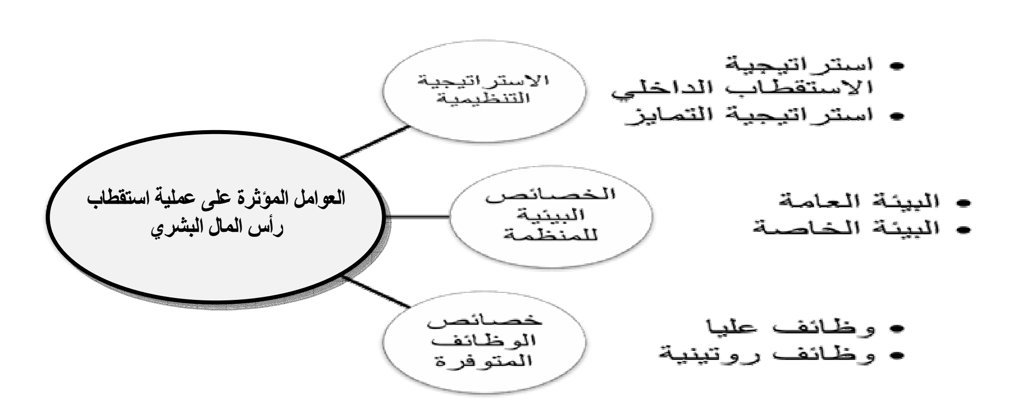
أ- **الإستراتيجية التنظيمية** : والتي تشتمل على إستراتيجية الاستقطاب الداخلي لترقية أو تنمية الأفراد العاملين المنظمة، أو إستراتيجية التمايز لاستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات من الخارج.

ب- **الخصائص البيئية:** تتمثل البيئة التنظيمية للمنظمة بكافة المتغيرات المحيطة بها سواء ضمن ما يسمى بالبيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أو البيئة الخاصة التي تسمى بيئة المهمة والتي تمثل الأطراف المتعاملة مع المنظمة مباشرة مثل العاملين والمالكين والزبائن. فالبيئة المتغيرة قد تؤدي إلى ظهور وظائف متنوعة وجديدة ؛ تتطلب

هذه الوظائف مهارات مختلفة وهذا يحصل في ظل التكنولوجيا المتطورة باستمرار وعند تغيير التشريعات والقوانين الخاصة بالاستخدام، إذ أن بعض القوانين قد تفرض على المنظمة استقطاب أفراد من الخارج وعدم الاكتفاء بما لديها.

ج- **خصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة:** تسعى المنظمة في الغالب إلى الحصول على رأس المال البشري للوظائف العليا أي الوظائف التي تتطلب مؤهلات ومهارات عالية من خارج المنظمة التي تعتمد على إستراتيجية الاختيار من الخارج، أما الوظائف الروتينية والتي لا تتطلب المهارات العالية فيتم توفير رأس المال البشري لمثل هذه الوظائف من داخل المنظمة إما من خلال التنقلات أو الترقية أو المناوبة الوظيفية.

وفي هذا السياق **أشارت بعض الدراسات** إلى أن العاملين الذين لديهم معرفة أكثر بشؤون المنظمة، ولديهم تصورات واقعية حول وظائفها يميلون للبقاء والاستقرار والأداء بدرجة أكبر من غيرهم ، ولهذا ووفق هذا المعيار يمكن القول بأن المصدر الداخلي يتمتع بالمزايا المنافسة قياساً بالمصدر الخارجي.



شكل توضيحي رقم (١٦) العوامل المؤثرة على عملية استقطاب رأس المال البشري الإعلامي

٧- عملية الاختيار والتعيين:

يعني **الاختيار**: تسكين العناصر البشرية وفق معايير واضحة ومحددة في الوظائف التي سبق الإعلان عنها وتقدموا لها.[١٧] وهي عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.[١٨]

وتبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة رؤوس الأموال البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الإدارة الإستراتيجية ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة. **ويعتمد هذا المبدأ على حقيقتين رئيسيتين:**[١٩]

أ- أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير وبالتالي فلابد أن نبدأ بتحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها.

ب- أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتعقد بينهم المسابقة أو الاختيار ، ويتم الاختيار بناءً على النتائج فقط دون تدخل للاعتبارات الشخصية.

وتلجأ المنظمات الإدارية إلى استخدام الاختبارات التنافسية للمفاضلة بين المتقدمين ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:[٢٠]

أ- اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو سجل الخدمة السابقة.

ب- استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين.

ج- إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختبار والتعيين وإبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة.

وينبغي على الإدارة في حالة لجوءها لاختبارات المفاضلة أن تأخذ في اعتبارها بعض الحدود لاستخدامها ومنها:(٢١)

أ- أن الاختبارات أحد عناصر المفاضلة ولا يمكن الاعتماد عليها فقط في اتخاذ قرار التعيين.

ب- أن الاختبارات تصلح لقياس قدرات ومستوى المهارة الحالية للشخص، ولا يمكنها قياس مقدار إنجازاته ونجاحه في وظيفته في المستقبل.

ج- أن فعالية الاختبارات ونجاحها يتوقف على دقة أمانة المشرفين على استخدامها.

ويوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات معينة لدى طالبي الوظائف سواء للكشف عن مستوى الذكاء وقدراته الشخصية والقدرات النفسية والحركية ، وكذا قدرته على القيادة ومدى إمكانياته الشخصية في التكيف بسرعة مع الظروف المختلفة وكذا قدراته على الابتكار والتطوير فكل خاصية تميز كل فرد عن الآخر. ويوضح الشكل (١٧) تقسيم الاختبارات بصفة عامة.(٢٢)

ويوجد عدد من الشروط الواجب توافرها في الاختبار الجيد وأهمها:(٢٣)

-صدق الاختبار في قياس الشيء المصمم من أجله.

-أن يكون الاختبار ثابتاً ، ويعطي نفس النتائج إذا أجرى الاختبار تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي طبق فيها.

-أن يكون الاختبار موضوعياً لا يحتمل فهمه بأكثر من طريقه بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح.

-يجب أن تتفاوت مستوى الصعوبة في الاختبار لقياس القدرات المختلفة.

-وضع قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق الاختبار سواء في أسلوب الأسئلة أو الدرجات الممنوحة لكل سؤال على أن لا تحتمل أعطاء درجات مختلفة.

وبالإضافة إلى الاختبارات تستخدم المقابلات الشخصية في معظم الأقسام والمنظمات، ويتمثل غرض هذه المقابلات في تدعيم ومساندة المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال استمارات التعيين أو الاختبارات ، وتهدف هذه المقابلات الوقوف على الصفات الشخصية للمتقدم للوظيفة ومدى توافقها مع الوظيفة المرشح لها. كما أن المقابلة تكون ضرورية الحكم على مظهر الشخص والتحقق من توافر شروط معينة من الناحية الشكلية قد تتطلبها الوظيفة، كما تسمح المقابلة بقيام ممثل الإدارة بنقل بعض شروط العمل في الوظيفة وعائدها المادي وأسلوب المنظمة في تأمين العاملين بها سواء بالخدمة الطبية أو الاجتماعية وفرص التقدم والترقي، وتعد المقابلة وسيلة لاستعراض الطرفين سواء الإدارة أو المرشح للوظيفة في نقل بعض السمات الخاصة به ولإعطاء كل طرف فرصة للاختبار.

ويعتمد نجاح المقابلة على خبرة المقابل ومهارته في إجراء المقابلة وأمانته في أداء عمله وقد تتأثر نتائج المقابلات ببعض المظاهر الشكلية مثل المظهر الخارجي الأنيق يدل على أنه شخص مرتب ومنسق في عمله، والبطيء في الحديث قد يأخذ البعض على أنه شخص بطيء في عمله وتفكيره والبعض الآخر يرى أنه يتخذ قرار إلا بعد تفكير عميق، كما أن الاضطراب طالب العمل وخوفه من الفشل قد يكون له تأثير واضحاً على نتيجة المقابلة.[٢٤]



شكل توضيحي رقم (١٧) تقسيم الاختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات معينة لدى طالبي الوظائف

٨- وظيفة علاقات العمل:

انصبت وانحصرت هذه الوظيفةُ في الماضي على قيام إدارة الأفراد "والتي سميت بداية من العام ١٩٨٠م إدارة إستراتيجية تنمية وتطوير رأس المال البشري " نيابةً عن أصحاب العمل والمنظمات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية – والتي تمثل العاملين في تلك الدول – بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف،

فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص الموظفين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة استراتيجية تنمية وتطوير رأس المال البشري، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للموظفين، مبنية على الثقة فيما بينهما، ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من إستراتيجية المنظمة إدارة إستراتيجية تنمية وتطوير رأس المال البشري، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغُ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.[٢٥]

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفةُ لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل.

ويرى الباحث هنا بأنه أصبح لزاماً على إدارة إستراتيجية تنمية وتطوير رأس المال البشري أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرِّض المنظمة لأية مخاطر قانونية .

٩- وظيفة التعويضات (الأجور والحوافز):[٢٦]

تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيراً من قبل المنظمات نظراً لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من

إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات؛ إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العاملين الأكفاء واستقرارهم في المنظمة.

وتعد الأجور والرواتب جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات المكون الأول الراتب والأجر الذي يعتمد على عملية تقويم الوظائف، أما المكون الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل، في حين أن المكون الثالث يتضمن الفوائد والخدمات (التعويضات غير المباشرة).

وتعتبر تعويضات العمال أحدى أهم العوامل التي تمكن المنشآت من جذب والاحتفاظ بفريق عمل كفء قادراً على تحقيق أهدافها، كما تعكس سياسات المنشآت في تحديد التعويضات، وفلسفتها في جعل مستوى التعويضات منسجماً مع إمكانياتها المالية ومبادئها في توفير العدالة والمساواة بين العاملين والتنافس لجذب أفضل الكفاءات.

ويرى الباحثون أن المنظمات عامة تسعى من وراء إتباع سياسات التعويضات إلى تحقيق الأهداف التالية:[٢٧]

أ- الموازنة بين تكلفة العمالة وفلسفتها في تحقيق المساواة والعدالة وإرضاء رغبات وحاجات العاملين.

ب- توفير مستويات أجور محفزة لجذب الكفاءات في الخارج تكون عادلة في الداخل.

ج- ربط الأجر بالفائدة العائد للمنشات وبأهميته الوظيفية في المنشاة.

د- تكافؤ الأجر مع الجهد.

هـ- انسجام الأجر مع المتطلبات التشريعية الحكومية والاتفاقيات المبرمة النقابات العمالية التي تنص على تحديد معدلات الأجور وشروط وظروف العمل.

ومن الضروري أن يتقاضى العامل الأجر تبعا لمعايير موضوعة ومحددة، أهمها: الأداء ، الجهد، الأقدمية ، المؤهل العلمي والخبرة ، مستوى صعوبة الوظيفة، المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق.[٢٨]

ويوجد عدة طرق لدفع الأجور، هي:[٢٩]

أ- الأجر الزمني: يدفع للعامل بموجب هذه الطريقة أجر معين ثابت عن الوقت الذي يقضيه في العمل . وقد تكون وحدة الحساب ساعة أو يوما أو أسبوعا أو شهرا، ولا يتغير الأجر هنا بتغير كمية الإنتاج التي يتمها العامل. وتصلح هذه الطريقة في الأحوال الآتية:

-الأعمال التي يصعب القياس الكمي لإنتاجها

-الأعمال التي يصعب فيها تحديد العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول فيه.

-الأعمال التي يكون عامل الجودة فيها أهم من كمية الإنتاج.

-الأعمال التي تحدث فيها أعطال يصعب تفاديها.

ب- الأجر حسب الإنتاج: يرتبط أجر العامل طبقا لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يتمها في فترة زمنية معينة .حيث هناك أجر معين للوحدة والقطعة المنتجة .ويصبح أجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التي ينتجها في الساعة أو اليوم مضروبا في الأجر المحدد للقطعة. ويصلح ذلك للتطبيق في:

-الأعمال النمطية، المتماثلة الوحدات.

-الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها كميا.

-عندما تنساب العملية الإنتاجية دون أعطال.

-وعندما يكون الاهتمام موجها ناحية الكم أكثر من النوع.

أما فيما يتعلق بنظام الحوافز فيمكن القول أن عملية التحفيز هي عملية مباشرة تتعلق بالقوى البشرية التي تعمل في مشروع معين وهي تتطلب وتتعلق بتشجيع كل الأفراد المعنيين؛ لكي يعملوا بشكل جيد وبجد ونشاط بإرادتهم وفي طريقة اقتصادية؛ ليعملوا لمصلحة المنظمة ومصلحتهم.

وتلعب الحوافز دوراً هاماً في عمل المنظمات المختلفة، كما أنها تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة وزيادة الفاعلية، ذلك لأن الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة احتياجات وبواعث العاملين سواء كانت مادية أو معنوية.[٣٠]

ويعرف **الحافز** بأنه**:** الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان ، والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك وأداء وأنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.[٣١]

والأهداف المرجوة من الحوافز، هي:[٣٢]

أ- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدًفا إنسانيا مهما في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية للأفراد.

ب- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

ج- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة.

د-	تعتبر مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب وتؤكد على ذلك من خلال حوافز وأساليب تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

ولكي تؤدي الحوافز دورها في رفع الكفاية الإنتاجية لابد من توافر العوامل التالية:(٣٣)

أ-	وضوح أهداف المنشأة.

ب-	تهيئة الظروف الملائمة للعمل الجماعي.

ج-	مناسبة الهيكل التنظيمي.

د-	تناسب الحوافز مع القيم الاجتماعية.

ه-	بث روح التحدي والتنافس بين العاملين.

## ١٠-	تخطيط المسار الوظيفي:(٣٤)

هو التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنشاة في إطار حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية، وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى .

وتهدف عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ-	المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة وجذب الكفاءات من الخارج.

ب-	زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين.

ج-	مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.

د-	مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.

هـ- مساعدة المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات.

و- مساعدة الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والفاعليات المتعددة.

ز- زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.

وتشمل مسئولية تخطيط المسار الوظيفي عدة أطراف داخل المنظمة مثل الفرد العامل والمشرف والمنظمة، ونوضحها فيما يلي:

أ- مسئولية الفرد العامل: تخطيط الحياة المهنية قد تتم من قبل الفرد نفسه، لأنه الوحيد الذي باستطاعته تحديد ما يتطلع إليه من ممارسة مهنة معينة، فالطموحات والرغبات تختلف باختلاف الأشخاص، لذلك على الموظف تخطيط المسار الوظيفي لنفسه بالاعتماد على ما يحصل عليه من معلومات داخل المنظمة أو من خلال ما توفره المنظمة من إرشاد ونصح عن طريق الموظفين القدامى.

ب- مسئولية المشرف:

-الإرشاد: المساعدة في تحديد المهارات والاهتمامات والأهداف والخيارات والبدائل، بالإضافة إلى المساعدة في تقييم الخيارات واختيار الأفضل وتصميم خطة المسار الوظيفي والإستراتيجية لتحقيقها.

-التقييم: تحديد العناصر الحرجة في العمل ومناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين، وتقييم أدائهم ومراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

-التوجيه: تدريب العاملين على المهارات الفنية ودعم الأداء الفاعل واقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة وتوضيح خطط وأهداف مجموعات العمل.

-التنسيق: المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين مما يساعدهم في المضي في تنفيذ مساراتهم الوظيفية، وإيجاد مراكز تدريبية مناسبة للعاملين أو فرص عمل أفضل.

-تمثيل مصالح الموظف: وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه لعدم تناسبها مع توجهات الإدارة، وتمثيل مصالح واهتمامات العاملين والدفاع عنهم أمام الإدارة واقتراح الحلول للمشاكل القائمة.

ج- **مسئوليات المنظمة** إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها وشرحها للعاملين، ويحبذ قيام المنظمة بتوفي المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات المهنية للعاملين، وتعتبر هذه من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على وضع أبعاد واضحة للأعمال المختلفة والمستويات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المنظمة.[٣٥]

ثانياً : وظائف التدريب :-

تعد عملية تدريب وتطوير العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، و تتمثل هذه الأهمية في تلبية احتياجات العاملين من المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطور في الأعمال المختلفة ، كما يساهم التدريب في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة.

ومن المهم أن ندرك أن التدريب يركز على تحسين المستوى المهاري للموظفين فيما يتعلق بوظائفهم الحالية. بينما يعد نطاق تركيز التطوير طويل المدى للمساعدة على إعداد الموظفين لتولي الوظائف المستقبلية. ويتمثل الهدف الأساسي للتدريب وبرامج التطوير في مساعدة المنظمة على تحقيق رسالتها وأهدافها من خلال تحسين الأداء الفردي، وفي نهاية المطاف تحسين

الأداء التنظيمي. ويسعى التدريب أيضًا إلى إكساب الموظفين المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تتطلبها وظائفهم الحالية. **ويوجد العديد من تعريفات التدريب نعرض بعضها فيما يلي:**

يعرف نو Noe التدريب بأنه جهد مخطط تقوم به المنظمة لتيسير عملية تعلم الموظفين للقدرات ذات العلاقة بالوظيفة.[٣٦]

ويعرف إبراهيم درويش التدريب بأنه: نشاط مستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات الفرد وخبراته، وطرق أدائه، وسلوكه، واتجاهاته مما يجعله يزاول عمله بكفاءة عالية وبطريقة منظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق التفاعل في الأجهزة التي يعملون فيها.[٣٧]

وهناك من يعرفه بأنه عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم. وقد يكون الهدف منه أيضاً تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاههم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل.[٣٨]

ويعرفه على محمد نصر الله بأنه : عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته، والتكيف مع ظروف عمله ، وأيضًا هو مجموعة الإجراءات أو الخطوات التي من شأنها تهيئة ظروف مناسبة تمكن المتدرب من التعرف على المفاهيم أو المعلومات النظرية العلمية والفنية المتعلقة بالعمل ، واكتساب المهارات العملية الخاصة بأداء الفرد وتنميتها، والاتجاهات الإيجابية والقيم والعادات والسلوكيات التي يتطلبها أداء العمل بصورة صحيحة.[٣٩]

وأشمل هذه التعريفات: يقول أن التدريب عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتحسين سلوكهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة والإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها.[٤٠]

ويرى **المؤلف** بأنه يمكن **تعريف التدريب إجرائياً** من خلال ما سبق عرضه حيث تدور معظم المفاهيم حول أهداف التدريب التالية:

أ- زيادة معلومات الفرد: لأن المتدرب يأتي إلى مركز التدريب ولديه معلومات يرغب في زيادتها.

ب- تنمية مهارات: وكذلك يرغب المتدرب في تنمية مهاراته بل يرغب في تعلم مهارات جديدة في ضوء تغيرات تكنولوجية متسارعة.

ج- ثقل إمكانيات: لأن هناك فروقًا فردية بين البشر فمنهم من يبرز إمكانية لتحقيق أهداف شخصية ومنهم من يبرز إمكانية لتحقيق أهداف مرتبطة بالعمل، ومهم من يبرز إمكانياته لتحقيق أهداف تسويقية، ومنهم من يحتاج إلى تدريب لثقل إمكانياته.

د- إكساب معارف: يتعلم الفرد من سنوات التعليم مبادئ المعرفة، وعندما يأتي إلى العمل الإداري لا يستطيع تحقيق العمل الموكل إليه من قبل السلطة المختصة، لذلك يهدف التدريب إلى إكساب العامل معارف جديدة تسهم في الارتقاء بأدائه مما يساعده على تحقيق أهداف المنظمة .

ه- تعديل اتجاهات وتغيير سلوك: يعتقد العامل بأنه يقوم بتطبيق اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة للعمل، والتي تحقق أهداف المنظمة بما ينبغي أن يكون ولكن قدراته الإدارية لا تساعده على التطبيق الأمثل فيخطئ تارة ويصيب تارة أخرى، حيث يوجد لدى بعض العاملين السلوك الإداري غير السوى الظاهر لدى الرؤساء مما يؤكد أن تعديل الاتجاهات وتغيير السلوك هدف من أهداف التدريب يسعى التدريب إلى تحقيقه.

لذلك يعتبر التدريب نشاطًا يقوم به المدرب من خلال برنامج يشتمل هذا البرنامج على أهداف ومدرب ووسائل وأساليب ومعينات ومكان، بهدف زيادة معلومات وتنمية مهارات وثقل إمكانيات وإكساب معارف وتعديل

اتجاهات وتغيير سلوك المشارك من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف المشارك نفسه وأهداف المجتمع كله.

ويعد التدريب الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية رأس المال البشري وتحسين أداؤه، إلا ان الواقع يشهد بأن جانباً كبيراً من أثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج وإنجازات، كما أن العائد على الأفراد المتدربين غير واضح من حيث تحسين الكفاءات وارتفاع القدرات ويرجع ذلك للأسباب التالية:[٤١]

-التعامل مع التدريب باعتباره عملية مستقلة بذاتها غير متصلة بمنظومة شاملة لتكوين وتنمية وتفعيل مساهمات العنصر البشري في المنظمات.

-القائمون على العملية التدريبية يباشرون أدوارهم في انعزال وتباعد بعضهم عن الأخر ولا يجمع بينهم الفكر الفريق ولا ينطلقون من منطلقات إستراتيجية مشتركة مما يسبب انعزال عملية التدريب عن باقي مكونات عملية تنمية وتطوير رأس المال البشري ، وبالتالي تنعزل عن إستراتيجيات وفعاليات المنظمة.

-غياب المنهج الاستراتيجي في التعامل مع قضايا التدريب والانطلاق في أنشطته دون وجود معايير وتوجهات إستراتيجية واضحة تربطه بالاستراتيجيات العامة للمنظمة من جانب، وإستراتيجية الموارد البشرية، من جانب آخر.

-افتقاد العلاقة بين التدريب وبين تكوين صلاحيات الفرد في العمل ودفعة إلى مباشرة التصرف والإبداع والابتكار وتحمل المسئولية واتخاذ القرارات.

-وتعد الإشكالية الأساسية اعتبار العملية التدريبية نشاطاً تكميلياً وتجميلياً وليس باعتباره ركناً جوهرياً في البناء الإداري.

١- أهمية التدريب في تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

يعتبر التدريب نشاط قديم، ولكنه مع مرور الزمن تطور وتحول من مجرد نشاط عفوي إلى ممارسة علمية محسوبة لها وظائفها وآلياتها وأهدافها شملت مختلف المجالات، فالتدريب هو استثمار لصالح الأفراد والمنظمة والمجتمع والدولة على حد سواء إذا توفرت متطلباته، وسار على منهج بكل مراحله، وارتبط بالحاجات الأساسية، وتوافق النوع التدريبي، وتفاعلت كل عناصر العملية التدريبية في منظومة واحدة. ذلك أن التدريب عملية تعلم مقصودة لها مبرراتها ونتائجها.[٤٢]

ولقد فرضت التطورات التكنولوجية والسياسية والثقافية والاجتماعية والمهنية التي يشهدها العالم وبشكل متسارع نفسها وتأثيرها على الواقع الإعلامي والدعوة للسعي لمواكبتها، ومعها أخذ التدريب يتقدم لأن يكون دائماً من الأدوات الفاعلة التي تتواصل مع هذه المتغيرات، ومن ثم الأخذ به لتحقيق استفادة المنظمات ووسائل الإعلام منه، ولتمكين العاملين في قطاع الإعلام من اكتساب الكفايات الجديدة لميدان العمل وفق الأدوار الجديدة التي تفرضها ممارسة المهنة الإعلامية.[٤٣]

ولأجل ذلك أخذت جهات عديدة بتبني موضوع التدريب كعلم ومهنة وفن، وتأخذ على عاتقها مهمة تطوير قدرات الأفراد وتحسين مستوى أداء المنظمات ، عن طريق معاهد ومراكز متخصصة أقيمت لهذا الغرض في شتى الاختصاصات ومنها الجانب الإعلامي؛ إذ أصبحت هذه المراكز التدريبية واحدة من أهم مقومات العمل، خاصة إذا تحققت شروط التدريب الإعلامي الفعال وأدواته.[٤٤]

ومع سعة أقسام ودوائر الإعلام في المنظمات، واختلافها وانتشارها وتطورها، ودخولها في سوق المنافسة نظراً لتنوع عقائدها ووظائفها ومن ثم رسائلها، **يرى المؤلف بأنه** أصبح لزاماً الوصول إلى الطرف المستقبل في ضوء مضامين وآليات ناجحة.

ولأجل ذلك أصبح تدريب الكوادر الإعلامية وتأهيلها وتطويرها باستمرار، غاية معظم المنظمات مثلما هي غاية شخصية ومجتمعية ولو بقدر ونسب متفاوتة. وأصبح البحث من ثم عن المراكز المتميزة. والبرامج التدريبية الملائمة هي التي تحدد الخيارات والتوجهات. لذلك سعت هذه الجهات هي الأخرى إلى تطوير نفسها والبحث عن المتميز في عالم التدريب الإعلامي. ذلك أن الغاية ليس المشاركة في برامج التدريب بحد ذاتها، بل تحقيق اكبر قدر من الاستفادة من التدريب. ولا غرابة أن نجد بعض المنظمات والمعاهد والمراكز الإعلامية المتخصصة بعملية التدريب، تميزت في نوعية خدماتها وأخذت تقدمها على نطاق جغرافي واسع.[٤٥]

ويرتبط التدريب بتنمية وتطوير رأس المال البشري بعلاقة وثيقة ، وهذا ما يجعلنا سنركز على بيان طبيعة العلاقة بين التدريب وتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي، وصولاً بها إلى حالة الفهم وتصوير أهميتها ، وخاصة في المجال الإعلامي. وهنا سيتم تعريف مفهوم التدريب الإعلامي ، والحديث عن أهميته ، ثم تناول موضوع تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي ومحاوره وتحديداً في إطار المنظمات الإعلامية، حتى ننتهي إلى إيضاح العلاقة بين هذه العوامل أو المتغيرات وتحديد أهميتها في العمل الإعلامي ومردوداتها على الأفراد العاملين والمنظمات الإعلامية على حد سواء.

أ- مفهوم التدريب الإعلامي:

قد لا يميز الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجالات تدريب وتنمية وتطوير رأس المال البشري بين كل من مفهومي التدريب والتطوير، ويذهب البعض الآخر إلى الاتجاه الآخر وهو أن هناك فرقا بين التدريب والتطوير.(٤٦)

ولكن في حقيقة الأمر يوجد فرق بين المفهومين، حيث يركز التدريب على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم. أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية. ومن ثم فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآتية ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما لابد من الاعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً، ولابد من النظر إلى المنظمة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنويع في المهارات والإمكانيات.(٤٧)

والتدريب الإعلامي اصطلاحاً هو عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبل ، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء ، وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة أو المهنة التي يقوم بها في المجتمع. فالتدريب هو عملية تعلم دائم ، لتحقيق أهداف تتركز في تحسين تعلم الأفراد وتطوير أدائهم.(٤٨)

ومن الأمور المهمة التي يجدر ذكرها إننا نجد في غالب الأحيان أن التدريب الفعال يرتبط أساساً بنمو المشكلات ومحاولة استخدام الوسائل العلمية لحلها.(٤٩)

وقد أشارت بعض المصادر إلى اشتقاق كلمة التدريب من التعليم ، وخاصة تلك المعنية بتاريخ التدريب ، إذ كان التدريب قديماً مرادفاً للتعليم. وكانت الظروف وحدها هي التي تدعو الصبية إلى أن يتدرب كل منهم على مهنة بذاتها تحت إشراف صانع ماهر يطلق عليه (المعلم) ، ومع تقدم العلوم ونمو المعرفة والمكتشفات وظهور النظريات أخذ نظام التعليم موقعه شيئاً فشيئاً في المهن المختلفة. والتدريب عملية تثقيفية نوعية تتواصل مع التعليم الجامعي الأكاديمي والإعداد المهني وممارسة المهنة عادة تتصف بالاستمرارية. وعموماً لا تتم عملية التدريب بمعزل عن سياقها المعرفي وقواعدها العلمية والمنهجية.[٥٠]

ويستخلص المؤلف مما سبق ما يلي:

-التدريب اتجاه وأسلوب وآلية خيار من أجل تحسين الأداء المهني في مختلف القطاعات ومجالات العمل.

-التدريب عملية أو نشاط مقصود لنقل المعرفة والمعلومات المتخصصة إلى المتدربين وتزويدهم بالمهارات والخبرات من اجل تنمية وتطوير أفكارهم وتطبيقها مهنياً في ميدان عمل ما.

-انه مخطط لتغيير سلوك الأفراد ورفع كفاءة أدائهم الفعلي إلى مستوى الأداء المرجو أو المنشود.

-تفعيل أعمال الإفراد ومستوياتهم المختلفة الحالية والمستقبلية بأساليب وطرق مناسبة , أي إن التدريب ليس غاية بحد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغايات.

ب- أهمية التدريب الإعلامي :

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية ، وتطوير كفاءاتهم ، و تطوير أداءهم للعمل , وزيادة المنتج أياً كان نوعه ، فهو يحقق

عائداً ملموساً لهم في تلبية الاحتياجات , فضلاً عن كونهِ وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.[٥١]

ويحقق التدريب المنظم جملة من الفوائد على مختلف الأصعدة ، ومنها:[٥٢][٥٣]

أ- مواكبة المنظمات لمتطلبات البيئة المتغيرة ، ومواكبة التحديث والتطوير الحاصلين في المحيط.

ب- تقليل أخطاء العاملين وعيوب العمل ؛ نظراً لزيادة إلمامهم بأعمالهم وقدرتهم على الأداء وتحقيق الرضا الذاتي غرس أخلاقيات وسلوكيات جديدة واتجاهات تسهم في تحسين جو العمل.

ج- رفع معدلات إنتاجية العاملين بعد زيادة معارفهم وخبراتهم المهنية ، وتأهيلهم لممارسة أعمالهم ووظائفهم بمستويات أعلى.

د- تحسين المعارف الاختصاصية والعامة للعاملين بما يواكب متطلبات العصر المعرفية.

ه- أضف إلى ذلك أن عملية التدريب تتيح فرصة للأفراد الذين يفتقدون لفرصة التعليم الأكاديمي، كذلك فهي فرصة لرفع مستوى الخريجين والممارسين على حد سواء.

كذلك فلا تقتصر مهمة التدريب على رعاية أو شمول الأفراد الجدد وتعهدهم والتأهيل والتطوير ورفع قدرتهم وكفاءتهم فحسب ، بل تشمل أيضاً الأفراد العاملين القائمين بالعمل رؤساء منهم ومرؤوسين، فنيين كانوا أو مهنيين أو إداريين.[٥٤]

وعلى الرغم من اهتمام الجامعات والكليات والمعاهد ، إلا أن عمليات التشخيص الميداني لأداء الخريجين تكشف دائماً عن قصور في الأداء ، قد يرجع إلى

ثغرات في برنامج الإعداد أو عدم تكيفهم وتواصلهم مع التغيرات الجديدة في مجال عملهم.

وعلى أساس ذلك هناك أسباب تبين أهمية التدريب الإعلامي ، منها:[٥٥]

١- زيادة فاعلية الخدمات الإعلامية والصحفية في التأثير العام.

٢- حسن استخدام الموارد المتاحة.

٣- إعداد العاملين الجدد وتأهيلهم للعمل الإعلامي.

٤- تطوير مهارات العاملين القائمين على رأس عملهم.

٥- عند شراء معدات أو برامج جديدة.

٦- تبرز الحاجة إلى التدريب عند ظهور المشكلات.

٧- تشجيع البحث في صيغ جديدة للبرامج واقتراح وسائل جديدة للعمل.

٨- تبادل الخبرة الإعلامية والصحفية.

وأخيراً نشير إلى أن العملية الإعلامية لا تتسم بالسهولة أو البساطة، لكنها تمثل تضافر جهود وكفاءات إعلامية عديدة وإمكانات مادية معتبرة في ظل الريادة والمنافسة والانتشار الإعلامي العالمي ، والتي أصبح معها حتى لأصحاب الاحتياجات الخاصة من الصم والبكم قنواتهم التواصلية المتخصصة.[٥٦]

ولذلك فأجهزة الإعلام هي أولى من كثير من القطاعات بالكفاءات العالية للتأهيل وأحقيتها بذوي المؤهلات من المتميزين ، لأهمية عملهم في إحداث التأثير في المستقبلين ، ومن ثم لابد من رفع مستوى الكفاءة الإعلامية لأنه مدعاة لرفع مستوى العطاء الإعلامي وتحسين مستوى الوسيلة ذاتها ، وإيجاد نوع من التنافس في ممارسة المهنة بما يؤدي إلى الأفضل وتطوير الكفاءات والقدرات والمهارات.[٥٧]

ج- المحاور والأهداف التدريبية المرتبطة بتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

تتحدد وظيفة وهدف عمليات التنمية البشرية في تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة ، ورفع كفاءة العاملين لديها ، و يتحقق ذلك باعتماد التخطيط الذي يبدأ بتخطيط الاحتياجات من هذه الموارد ، واستقطابها واختيارها وفقاً لتحليل وتوصيف الوظائف والأعمال إلى تنميتها بإعداد وتقييم برامج التدريب، فالتنمية المهنية المتواصلة بما تركز عليه من أفضلية في الأداء وتطور مستمر أضحت حاجة وضرورة.[٥٨]

ويرى **المؤلف** أنه عندما تلجأ إدارة التنمية إلى التخطيط عليها إجراء تقييم استراتيجي لوضعها يأخذ بالحسبان اعتبارات عديدة، منها: تحديد مهامها وأعمالها بدقة ، وتحديد أوجه ومكامن القصور في الأداء عندها ، والتغيرات المطلوب إحداثها في مهارات وقدرات وخبرات منتسبيها للمساعدة في تحسين أدائهم المهني ، والتغيرات التنظيمية المطلوبة (تقنية - مهنية - هيكلية أو بنيوية –إدارية) التي تساعد في تفاعل أفرادها، وتسهم في تحسن العمل ، والفرص المتاحة لإحداث هذه التغييرات وتحقيق المكتسبات، وخلق الوعي وتعزيز القناعة بأن التنمية المتواصلة في الممارسة المهنية حاجة ملازمة للعمل والتطور والنجاح ، وكذلك توفير متطلبات تحقيق التنمية لنجاح التخطيط.

ومن هنا تعد عملية التدريب مطلباً مهماً للمؤسسات الإعلامية ، وهو ما أكده خبراء الاتصال الدولي بضرورة التدريب والتأهيل الإعلامي من هنا تجسدت علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية الإعلامية واستثمارها. لذا فان الإدارة الإعلامية مطالبة بتنمية الموارد البشرية فيها على أن تأخذ بعين الاعتبار الخصائص التي تمتاز بها القوى العاملة في حقل الصحافة والإعلام عن غيرها من القطاعات في برامج التنمية ، ومنها:[٥٩]

أ- احتياجها إلى كوادر على قدر عال من التخصص.

ب- تنوع تخصصات المشتغلين في الصحافة ، وفي كل مرحلة من مراحل الإنتاج الصحفي.

ج- ضرورة إلمام كل تخصص بالتخصصات الأخرى ، لأنهم يعملون في فريق عمل يكمل بعضهم البعض الآخر.

د- حاجة العاملين في حقل الصحافة إلى تدريب مستمر نتيجة التغير المستمر في صناعة الإعلام والتجدد ، والتطوير المستمر في تقنيات وتكنولوجيا الاتصال الإعلامي.

٢- إستراتيجيات التدريب في تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي (عملية الإعداد الاستراتيجي للتدريب الإعلامي):

أوضحت الممارسة العملية في كثير من الإدارات الإعلامية في مختلف دول العالم أن أعمال التدريب بشكل عام لا تحقق النتائج المستهدفة أو المأمولة، وذلك بالرغم من تزايد الإنفاق عليها وتنوع الأنشطة والفعاليات والأساليب التدريبية المستخدمة، وبرغم صعوبة قياس آثار التدريب وتقييم عوائده، إلا أن المتأمل في فعاليات التدريب والقائمين عليه في كثير من الحالات لا يصعب عليه التوصل إلى الأسباب المؤدية إلى تواضع آثار التدريب وميل كثير من المسئولين في مواقع عمل مختلفة إلى تنحيته من بين اهتماماتهم الأصلية، والبعد عن اللجوء إليه من أجل تحقيق طفرات واضحة في مستويات الأداء والإنجاز.[٦٠]

ومن الواضح أن من أهم أسباب تواضع نتائج وآثار التدريب هو انفصاله عن عناصر ومكونات منظومة تنمية وتطوير رأس المال البشري، وكذلك تعاطي التدريب في جزئيات منفصلة ومتباعدة وعدم تكامله في ذاته كمنظومة، ويمكن أن نطلق على هذه الحالة تعبير "الانعزال المتعدد" حيث يتواجد التدريب في ساحة العمل

الإداري منعزلاً عن الإطار الطبيعي الذي ينبغي أن ينتمي إليه وهو جهود ونظم تنمية وتطوير رأس المال البشري، كما أنه يفتقد الترابط والتناسق بين عناصره الذاتية فيأتي في النهاية على شكل جهود مفككة الأوصال لا يستشعر نتائجها أي من أطرافه سواء المدربون، أو المتدربون أو المدراء والرؤساء المباشرون لمن يتلقى هذا التدريب.[٦١][٦٢]

ويعتبر مفهوم الإستراتيجية إطاراً متكاملاً يتضمن الأساليب الفعالة التي تسهم في تحقيق التفاعل بين الموارد المتاحة بمركز التدريب ، والبيئة الداخلية والخارجية له بهدف إنجاز برامج التدريب ، ومن بينها برامج التدريب الإعلامي في ضوء الأهداف المحددة للنظام. وأنها أسلوب توجيه العمل في نسق متكامل نحو تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لإنجاز أهدافه، كما تعد الإستراتيجية أيضاً خطة عمل تتضمن التحديد الدقيق لأهداف النظام وأساليب الاستثمار الجيد لموارده التي تتفاعل معاً، لتحقيق الإنجاز الفعال لأنشطة مركز التدريب الإداري.[٦٣]

ويهدف المؤلف هنا التعامل مع المحاور التالية لإشكالية التدريب:

- تقديم تحليلاً واضحاً لإشكالية التدريب يدور حول المحاور والأبعاد المشار إليها.
- تقديم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والتي تمثل الإطار اللازم لصياغة جهود وفعاليات تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي.
- محاولة بناء تصور استراتيجي كامل يضع التدريب في موقعه الصحيح في المنظومة الإدارية المتكاملة لتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي.
- بيان انعكاس تلك المفاهيم على عمليات التدريب الإعلامي.

وتقوم الفكرة الأساسية في هذا الطرح على مجموعة المفاهيم الأساسية:

- أهمية التكامل بين التدريب وبين باقي عمليات إدارة تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي.

- تكامل عمليات التدريب في ذاتها والنظر إلى التدريب باعتباره نظاماً متكاملاً.

- تكامل واندماج أطراف عملية التدريب ليشكلوا فريق عمل متكامل ومتفاهم.

- انطلاق التدريب من نظرة إستراتيجية تربط بين أهداف وفعاليات التدريب وبين إستراتيجيات الإدارة الإعلامية وأهدافها.

- أهمية استخدام التدريب بمثابة أساس تفعيل طاقات وإمكانيات الفرد مع إتاحة الفرص له لاستثمارها.

- أهمية تطوير وتنمية تقنيات التدريب الإعلامي لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.

- إن الربط هو السمة الرئيسية للإدارة المعاصرة، وهو أيضاً الشرط الرئيسي لفعالية التدريب بما يتماشى والاتجاه الإداري المعاصر لتطبيق مفاهيم "إدارة العمليات" والتحول نحو نظم وأساليب التفكير المنظومي.

أ- المفاهيم الحديثة للتدريب في تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:[٦٤]

يوجد عدة مفاهيم أساسية تسهم في تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي، نوضحها فيما يلي:

- أن العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.

- المشاركة الفاعلة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى خدمات ترضي العملاء.

- العنصر الحاسم في تنمية وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء حيث تبنى القدرات الإنتاجية للأفراد وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتنمية والتطوير في كل مجالات الأداء، ويصبح التدريب وغيره من أدوات تنمية رأس المال البشري غير فعال دون رابطة واضحة مع خطط إدارة الأداء.

- تبدأ منظومة تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي من دراسة وتمثل أهداف المنظمة وإستراتيجياتها وسياساتها ، وتحليل دور رأس المال البشري في تحقيق تلك الأهداف والانسجام مع الاستراتيجيات والسياسات.

أما أهم عمليات تنمية رأس المال البشري الإعلامي ، فهي:[٦٥]

- تحليل المناخ الخارجي والداخلي للإدارة الإعلامية.
- تخطيط الاحتياجات من رأس المال البشري.
- الاستقطاب والاختيار للعناصر المناسبة.
- الإشراف والتوجيه والتدريب أثناء العمل.
- تقييم الأداء وقياس كفاءة الأداء.
- التعويض المادي والمعنوي.
- التطوير والتدريب على خلال فترة الخدمة.

ب- منهج وبناء إستراتيجية التدريب الإعلامي :

يقوم المنهج الاستراتيجي في تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي على الأسس التالية:[٦٦]

- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة.

-تترابط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً، ومن ثم تستثمر الإدارة الإستراتيجية تلك العلاقة الوثيقة لتثمير الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المهددات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية.

-الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظف تلك المتغيرات لتعظيم فرص المنظمة في تحقيق إنجازات أعلى وتميز وتفوق على المنافسين.

-يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الإستراتيجية إطار مرن لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة، والذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، والمترابطين والمتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات.

-الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هي إنتاج القيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به. ومن ثم يكون تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الإستراتيجية في المفاضلة بين البدائل.

-تعتبر المنافسة بمعناها الشامل عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الاستراتيجي.

-تنطلق الإدارة الإستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعالياتها، ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار.

ويوجد عدة مراحل لبناء إستراتيجية تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي، نوضحها فيما يلي:(٦٧)

–دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحه للمنظمة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار.

–تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على مواطن القوة بها، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها.

–دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط.

–تحديد هيكل رأس المال البشري المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق إستراتيجيات المنظمة وإنتاج القيم المستهدفة.

–مراجعة هيكل رأس المال البشري المتاح وتحديد الفجوات التي يعاني منها.

–رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات.

–بناء نظم وإستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية لتنمية وتطوير رأس المال البشري.

ج– الأفكار المحورية والاتجاهات الرئيسية وانعكاساتها على قضايا التدريب الاستراتيجي الإعلامي:

نوضح فيما يلي الأفكار المحورية في قضايا التدريب الإعلامي، وهي:[٦٨]

- إن التدريب نشاط هادف ينبغي أن يتم التعامل بشأنه بالجدية المتناسبة مع أهميته في بناء وتعظيم كفاءة رأس المال البشري.

- إن التدريب هو بالأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات وأن توفر له كل المقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه.

- إن التدريب نشاط علمي يستند إلى أسس ومناهج مقننة ويستخدم تقنيات متطورة.

- إن التدريب مهمة إدارية إستراتيجية تنطلق في تكامل مع إستراتيجيات المنظمة.

وفي ضوء التطورات المعاصرة في أفكار إستراتيجيات تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي، تتضح ثلاثة اتجاهات رئيسية في شأن التدريب، وهي:[٦٩]

- تحتل عمليات التدريب والتطوير أهمية متزايدة في إستراتيجيات تنمية رأس المال البشري المعاصرة.
- تحول اهتمام الإدارة لتقييم آثار الاستثمار في التدريب والتطوير على مجمل الكفاءة التنظيمية.
- تصبح مساهمات تنمية رأس المال البشري محل تقييم ضمن محاور آليات التقييم المتكاملة الحديثة مثل "قائمة النتائج المتوازنة".

أما أهم الانعكاسات بالنسبة لقضايا التدريب الإعلامي، فيرى الباحث هنا بأن نظام التدريب يتميز شأن كل النظم المفتوحة التي تتكامل أجزاءها وعناصرها الداخلية ، وتتفاعل مع البيئة المحيطة بخاصية التوازن بين أجزاءه وفيما بين العناصر الداخلية في كل جزء وهو التوازن الداخلي، وكذا التوازن بين النظام وبين المناخ المحيط. كما يتميز نظام التدريب بخاصية التفاعل بين أجزاءه الداخلية والتفاعل مع المناخ المحيط. ومن محصلة هاتين الخاصتين تتكون حركة النظام وسعيه الدائم لأن يكون في حالة التوازن الداخلي والتكيف والترابط مع البيئة المحيطة.

د- مدخلات وعمليات نظام التدريب الاستراتيجي الإعلامي:[٧٠]

تنقسم مدخلات نظم التدريب إلى:

- المعلومات عن العملاء الذين يقوم نظام التدريب على خدمتهم، وهم العاملين الذين يحصلون على الخدمة التدريبية ورؤساءهم الذين يتأثرون بنتائج التدريب سلباً وإيجاباً. وكذا كل أصحاب العلاقة مع هؤلاء المتدربين الذين تتأثر مصالحهم وفق نتائج التدريب وفعاليته.

-مدخلات تنظيمية تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبي الخدمات التدريبية والمتصلين بهم، وطبيعة النظم والأوضاع والعلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم وتأثيراتها عن طبيعة عمل وكفاءة أداء المتدربين ومن حولهم.

-مدخلات فنية عن تقنيات التدريب المتاحة وإمكانيات استخدامها، ومتطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات.

-مدخلات إنتاجية تصف الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون والمتصلين بهم، وطبيعة التقنيات المستخدمة ومشكلات الأداء وانعكاساتها على أعمال طالبي التدريب.

-مدخلات ثقافية تعبر عن الثقافة التنظيمية ومدى تقبلها لأفكار وجدوى التدريب، ومدى سماحها لنتائج التدريب أن تظهر إلى حيز الواقع من خلال تمكين المتدربين لتطبيق ما حصلوا عليه من معارف ومهارات.

-مدخلات اقتصادية تضم معلومات عن الأمور المالية والموازنات المخصصة للتدريب ومعايير استخدامها، ومستويات العائد على الاستثمار المتوقعة من الإنفاق التدريبي.

ويوجد ثلاث عمليات في نظام التدريب، هي:[٧١]

-العمليات الإدارية: وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه، ورسم سياسات التدريب واختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات في كل شئون التدريب. وتتبلور تلك العمليات في ثلاثة هي: تخطيط التدريب، ومتابعة التدريب، وتقويم التدريب

-العمليات الفنية المتخصصة: وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير التدريب، تصميم التدريب، إنتاج الوسائل والمواد التدريبية، إعداد وتنمية المدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقويم التدريب والمتدربين.

- العمليات الاقتصادية: وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب، وإعداد الموازنات التدريبية، وضبط الإنفاق على التدريب، ثم تقويم العائد الاقتصادي للتدريب.

هـ- تحديد نظام التدريب الاستراتيجي الإعلامي:(٧٢)

-**تحديد إستراتيجيات التدريب الإعلامي:** تحدد الإدارة العليا الإستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب التوجهات الإستراتيجية لإدارة وتنمية وتطوير رأس المال البشري، ومن ثم يمكن استخلاص وبناء إستراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك إيجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

- **تحديد أهداف التدريب الاستراتيجي:**

▪تتركز الأهداف الاقتصادية في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

▪وتدور الأهداف التقنية حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة.

▪وتهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

- **تحديد سياسات التدريب الاستراتيجي:**

▪سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين.

▪سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور المدرب، دور المتدرب، مسئولية الرئيس المباشر للمتدرب، تحديد مصادر المعلومات، ومعايير

الاحتكام إلى غير ذلك من تفصيلات تتعلق بالتحديد الدقيق والمراجعة الفاحصة للاحتياجات التدريبية.

▪سياسة تخطيط التدريب، وتحديد أساليب التخطيط وتوقيته وأسس اختيار القائمين عليه، ومعايير تقييم فعاليته.

▪سياسة توقيت التدريب بالنسبة للعاملين الجدد والتدريب أثناء العمل، وتحديد مدة الطرح التدريبي الواحد.

▪سياسة ترشيح واختيار وإعداد وتنمية المدربين ومصادر الحصول عليهم وشروط التأهيل والخبرة اللازم توفرها فيهم.

▪سياسة تنفيذ التدريب وتحديد مدى الاستعانة بالموارد والإمكانيات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبية أم يتم إسنادها لجهات خارجية متخصصة، وفي جميع الأحوال تقرر السياسة أين تعد المواد التدريبية ومن يشرف على التنفيذ ويراقب جودته.

▪سياسة تقويم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم، وتقرير القائمين به ومسئولياتهم وصلاحياتهم، فضلاً عن تحديد توقيت التقييم قبل البدء في التدريب وأثناء تقدم العملية التدريبية وبعد انتهاءها.

- **تحديد العملاء** : العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو المتدرب، وهو عادة موظف يعاني من مشكلات في الأداء، أو مطلوب تحسين أو تحديث أو تنويع أو زيادة معارفه، ومهاراته، أو مكوناته السلوكية. ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط هذا المتدرب الذي يمكن أن نطلق عليه اسم "العميل المباشر"، بل يعتبر من العملاء أيضاً أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وزملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يشارك فيها

المتدرب، ثم يأتي أيضاً في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن وغيرهم ممن يتعامل معهم بسبب مهام عمله.

- **تحديد الاحتياجات التدريبية [احتياجات العملاء] :** يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية هو القضية الأساسية في التدريب، ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تصبح القضية أكثر تعقيداً ولكنها أكثر فاعلية. وتعبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضاء. وتتعدد وسائل الحصول على المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية وتختلف باختلاف العميل ذاته.

- **تطوير عمليات التدريب الاستراتيجي الإعلامي (تنمية وتطوير الأداء):** تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات، وتطبيقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر ، ويشمل التحسين أجزاء العملية الثلاثة، وقد يتخذ أحد أشكال متعددة منها:[٧٣]

- تخفيض الوقت المستغرق فـــي الأداء.
- تحسين أسلـــوب الأداء.
- تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة.
- ابتكار أساليـــب أفضل لتنفيذ الأنشطة.
- زيادة كمية الإنجـــاز في وحدة الزمن.
- ترشيد تكلفــــــة الأداء.

ويمثل البشر أهم المورد في العمليات التدريبية ، ومن أهم رؤوس الأموال البشرية في العمليات التدريبية، مديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين، ومحللي النظم، والمدربين.

و- التدريب من منظور إدارة الأداء :

ويقوم هذا المنظور على الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية التدريب:(٧٤)

- أن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التدريب، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على "الأداء".

- أن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.

- أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.

- لا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤساءه في العمل.

ز- عناصر إدارة الأداء المرتبطة بالتدريب الإعلامي:(٧٥)

- **تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب الإعلامي :** تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التدريب بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه.
- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.

▪توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

- **توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب الإعلامي :** تمثل عملية توجيه الأداء نشاطاً تدريبياً حقيقياً ومستمراً على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثيراً في بناء قدرات الفرد وتنمية وتطوير مهاراته، وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعليم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين. وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

- **تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب الإعلامي :** تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أسباب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها.

- **تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب الإعلامي :** وتعتبر هذه العملية واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء رأي المال البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة. وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجح الوسائل لعلاجه.

- **تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب الإعلامي :** إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشف عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة

بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء. تتجه جهود تطوير الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية: تطوير الأفراد، تطوير العمل وتطوير التنظيم.

ثالثاً : وظائف تقييم وقياس الأداء :-

لقد أصبح هناك الكثير من مؤسسات الخبرة العالمية المتخصصة في مجال الاستشارات في مجال رأس المال البشري وتنميته وتطويره ؛ تُعنى بمؤشرات قياس رأس المال البشري منذ الثمانينات من القرن العشرين. ومن أبرز هذه المنظمات ماكينزي Mckinsey وأكسينتشر Accenture والجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) وجمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) ومعهد ساراتوغا (Saratoga) ومنظمة واطسون وايت (Watson Wyatte) وغيرها من المنظمات الاستشارية العالمية الرائدة.[٧٦]

ولكي ندرك مدى أهمية تقييم وقياس أداء رأس المال البشري يجب علينا أن نتأمل الحقائق الهامة التي تعكسها الأرقام التالية:[٧٧]

▪في عام ١٩٠٠ كانت نسبة عمال المعرفة المطلوبة هي (١٧%) ، أما الآن فقد أصبحت (٦٠%) من الوظائف تتطلب قوى عاملة متعلمة ؛ وهو ما يعكس مدى تأثير الاقتصاد المعرفي في طبيعة الأعمال ونوع رأس المال البشري المطلوب.

▪من المرجح أن يترك (٦٠%) من المديرين الموهوبين من الشباب العمل لدى المنظمات التي يعملون بها مقارنة بالمديرين الكبار؛ لما يملكونه من مواهب وقدرات تجعلهم هدفاً للاستقطاب من قبل المنظمات المنافسة.

▪رؤية جيل الشباب لآبائهم وهم يقلصون حجم القوى العاملة في منظماتهم خلق جيلاً من الموظفين أصبحوا ينظرون لمصلحتهم الفردية الشخصية؛ لأنهم يتوقعون أن تسرحهم المنظمة في أي وقت؛ وأن نظرة أرباب العمل ليست مصلحة الجماعة، بل مصلحتي.

▪في عام ١٩٨٢ كانت نسبة الأصول المادية في ميزانية المنظمات الأمريكية المشاركة في دراسات القياس المقارن تمثل (٦٢%) من إجمالي قيمة الأصول. بينما انخفضت في عام ١٩٩٢م إلى ما نسبته (٣٨%). وفي تقدير حديث وجد أنها تمثل (١٥%) فقط. بمعنى أن الأصول غير المادية التي يمثل رأس المال البشري والفكري أهمها أصبحت تمثل ما نسبته (٨٥%) من إجمالي قيمة أصول المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية. وهو دليل هام آخر على مدى تزايد قيمة رأس المال البشري المتسارع في ظل الاقتصاد المعرفي، ومن ثم تزايد أهمية قياسه.

ونتناول موضوع الوظائف الإستراتيجية لتنمية رأس المال البشري فيما يلي من محاور :

١- مفهوم إدارة تقييم وقياس أداء تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

إن المهمة الأساسية للإدارة هي أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها، ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة، ويأتي رأس المال البشري في المقدمة حيث يلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجاباً أو سلباً. لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء رأس المال البشري والتأكد من

توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة.(٧٨)

وفي سبيل الوصول إلى نظم فعالة للتعامل مع رأس المال البشري تم تطوير مفاهيم وعناصر فلسفة جديدة لإدارة رأس المال البشري يلخصها الإطار الفكري التالي:(٧٩)

- المورد البشري قادراً على وراغباً في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسئوليات، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية وتطوير رأس المال البشري في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية لإدارة الأعمال ومتطلبات تطويرها.
- ضرورة التزام جميع عمليات إدارة رأس المال البشري بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية تصميم إستراتيجية إعداد وإدارة وتنمية وتطوير رأس المال البشري وإدماجه في الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- أهمية إعداد وتنمية وتطوير إستراتيجية متكاملة لتنمية رأس المال البشري.

ويرى الباحث بأن مفاهيم "إدارة الأداء" تعتبر الامتداد الطبيعي لإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي، أو هي الوجه الأحدث له، وبذلك سنتحدث عن المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء، نظام إدارة الأداء، تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، تنمية وتطوير الأداء.

٢- منطق فكرة إدارة تقييم وقياس أداء تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه، يتطلب توفر العناصر التالية:[٨٠]

-تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.

-توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.

-تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

-توفير رؤوس الأموال البشرية المؤهلة للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

-متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.

-رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض الموظف عن أداءه وفق نتائج التقييم.

٣- عناصر إدارة الأداء:[٨١]

تتكون إدارة الأداء – بناءً على المنطق السابق – من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول رأس المال البشري إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات الإدارة ذاتها. وتضم إدارة الأداء عمليات : تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء.

وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء رأس المال البشري إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة.

٤- نتائج تطبيق نظام إدارة الأداء الفعال لتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي:

تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليته هو استثمار وتنمية وتطوير قدرات رأس المال البشري وتحفيزه للإجادة في الأداء، وأن القدرة الإنتاجية للإدارة تنمو وتتطور بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية.[٨٢]

وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية:[٨٣]

-تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.

-تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً.

٥- مشكلة التقنية في نظام إدارة تقييم وقياس الأداء:

يتأثر تصميم الأداء بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة وإدماج تلك التقنيات في خطة الأداء بما يسمح للفرد القائم بالعمل استيعابها وتفعيلها على

وجهها الصحيح. ويتم التوفيق بين اعتبارات إدارة التقنية ومتطلبات إدارة الأداء على النحو التالي:(٨٤)

-تحديد الاحتياجات التقنية على ضوء متطلبات الأداء وليس العكس، أي وجوب أن تدرس الإدارات مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على استيعابها في ظروف الأداء السائدة.

-حصر التقنيات المتاحة بالإدارة وتقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء، ومدى استثمارها في أنشطة الأداء المختلفة.

-تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها و تغييرها في ضوء مستويات الأداء وخطط تحسينه وتطويره.

-تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع متطلبات الأداء في المنظمة، والتأكد من تفعيلها وصيانتها وتحديثها وفق تطورات الأداء.

٦- مظاهر الصعوبة في نظم إدارة تقييم وقياس الأداء:

تعترض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة يوضحها جدول (٣).(٨٥)

٧- أسباب تردد المديرين في تطبيق إدارة تقييم وقياس الأداء:(٨٦)

- الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين.

- الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب استيفاءها وعبء العمل الورقي.

- السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أداءهم.

- الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير.

- من جانب آخر يثير العاملون اعتراضات ضد نظام إدارة الأداء حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني، كما أنهم لا يطيقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام فضلاً عن التشكك في أن تطبيق مثل هذه النظم يدفع الموظفين إلى التنافس والتصارع فيما بينهم الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة.[٨٧]

جدول رقم (٣) صعوبات إدارة الأداء

الصعوبة	البيـــــــــــــــــــــــان
تطبيق نظام إدارة الأداء	وتتضح في صعوبة تطبيق نظام إدارة الأداء نتيجة العامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.
نظم إدارة الأداء في أهمية التنسيق والتوازن	وتتضح في أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.
نظم إدارة الأداء في التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل	وتبدو في التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة. أما متطلبات الموظف فيكون التركيز من جهة الموظفين عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً، والتجاوز عن الأخطاء التي يراها الموظف بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد الموظف عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

٨- أبعاد وأهداف نظام إدارة تقييم وقياس الأداء :

يمكن أن نوضح أبعاد وأهداف نظام إدارة تقييم وقياس الأداء لكل من المديرين والعاملين على السواء، فيما يلي:[٨٨]

-نظام يساعد الأفراد على جودة العمل وتحقيق أهدافهم.

-تنمية قدرات ومهارات الإنسان، أكثر من كونه نظام للمحاسبة والمساءلة.

-بيان الدور الإيجابي لرأس المال البشري في النظام حيث يشارك في تخطيط الأداء وتقييم النتائج.

-تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة والموظفين وأن الهدف تحسين الأداء لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.

٩- المعايير الأساسية لنظام إدارة تقييم وقياس الأداء الفعال:

من المهم توافر المعايير التالية حتى يحقق النظام أهدافه:[٨٩]

-وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.

-العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للموظفين بوضوح.

-تأكيد مشاركة الموظفين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف.

-وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.

-وضوح آليات نظام إدارة لأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.

-استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.

-وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.

- إدارة فعالة لرأس المال البشري الاستراتيجي تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

١٠- المزايا الأساسية لنظام إدارة تقييم وقياس الأداء الفعال:

يحقق نظام إدارة الأداء الفعال مجموعة من المزايا تسمح بتنمية وتطوير قدرة تنافسية للإدارة، وتتبلور أهم تلك المزايا فيما يلي:[٩٠]

-تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.

-توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم.

- المحاسبة عن الأداء آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.

- إتاحة الفرص للموظفين للمشاركة في تخطيط الأداء ، وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره.

-تجنب تكرار عيوب الأداء.

-تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع الموظفين.

-توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها.

- إتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسئولين.

-توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.

١١- القضايا الأساسية في إدارة تقييم وقياس الأداء:

نوضحها فيما يلي:

-أهمية التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر.

-أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج إدارة الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة رأس المال البشري من جانب، وتضمينها في الاستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات الإدارة الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والتقنية، والإدارية عموماً.

-ضرورة النظر إلى قضايا التنمية والتطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في الإدارة من منظور إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء في نهاية الأمر.

-أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية لرأس المال البشري واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

-أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء على تضمينها أبعاداً تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية لراس المال الفكري

-أهمية مراعاة البعد التقني وإدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال، واستثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة الأداء.

-اعتبار آثار العولمة ومتطلبات التعامل في ظروف مختلفة ذات معطيات محلية متباينة، وتضمين مواصفات الأفراد القائمين بالعمل ما يتعامل مع تلك التحديات.

١٢- إدارة تقييم وقياس الأداء كنظام مفتوح:

يمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء في كونها تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء، ومجموعة من العمليات المترابطة تؤثر كل منها في العمليات الأخرى وأهداف محددة التي يعبر عنها بالمخرجات. وتتكامل هذه المدخلات والعمليات والمخرجات جميعاً فيما بينها وتتفاعل كنظام متكامل مع البيئة المحيطة. ومن ثم يتكون نظام إدارة الأداء من العناصر الرئيسية الثلاث، المدخلات وهي الموارد والمستلزمات التي يحتاجها النظام، والعمليات وهي الأنشطة والإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد، والمخرجات وهي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات واستهلاك الموارد.[٩١]

ويفيد تطبيق مفهوم النظم في حالة إدارة الأداء حيث يؤدي إلى إبراز خاصية التكامل والتفاعل بين عناصر إدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتقييم، وتأكيد التكامل والتوازن داخل كل عنصر من تلك العناصر في ذاته، وبيان الترابط بين إدارة الأداء وبين مجمل الظروف المحيطة في بيئة الإدارة وفي المناخ الخارجي، الأمر الذي يوضح تأثر الأداء بالمتغيرات الخارجية وارتباطه بالظروف المحيطة. كذلك يفيد مفهوم النظام في توضيح أن فعالية إدارة لأداء هي محصلة كفاءة كل عناصر النظام وليست نتيجة لبعض هذه العناصر دون غيرها.[٩٢]

كما يفيد في إدراك العلاقة الوثيقة بين حركة الأداء وتوجهاته وفعاليته وبين الظروف المحيطة في مناخ العمل بحيث يترتب على تغير تلك الظروف ضرورة تعديل الأداء سواء من حيث أهدافه أو أساليبه أو معدلاته بما يتوافق والأوضاع الجديدة في المناخ.[٩٣]

١٣- أهم التوازنات المطلوبة في نظام إدارة تقييم وقياس الأداء:

يؤدي افتقاد توازن الأداء مع بيئة العمل الداخلية إلى ظهور الطاقات العاطلة، أو الإسراف في استخدام الموارد دون تحقيق مخرجات توازن الأداء بين الأفراد في مجموعة العمل الواحدة. ويضمن التوازن وصول جماعة العمل في وقت واحد إلى النتائج المرجوة على نفس مستوى الجودة توازن أداء مجموعات العمل المتكاملة ، كما يضمن تكامل الأنشطة بين قطاعات المنظمة، وتفادي ظاهرة نقاط الاختناق حين تتخلف بعض العمليات أو تختل جودتها.[٩٤]

١٤- المدخلات في نظام إدارة تقييم وقياس الأداء:

يتجه نظام إدارة الأداء إلى تأليف منظومة متناغمة من ثلاث عناصر رئيسية هي "العمل" المطلوب أداءه، و"الفرد" الذي سيعهد إليه بتنفيذ العمل، وذلك في إطار ولمصلحة "منظمة" معينة. وتكون المدخلات أي المواد الخام التي يبني عليها نظام إدارة الأداء هذه المنظومة المتناغمة هي كل المعلومات عن هذه العناصر الثلاثة.[٩٥]

وأهم تلك المعلومات: خصائص العمل، خصائص الفرد ، خصائص الإدارة ، طبيعة العمل ومكوناته الرئيسية الصفات الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي ، طبيعة نشاط الإدارة وأهدافها، الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل ، التأهيل العلمي والتدريب ، فلسفة وسياسات الإدارة، التقنيات المستخدمة في أداء العمل ، القدرات والمهارات السلوكية والقيادية والتقنية ، طبيعة التنظيم الهيكلي وموقع العمل في التنظيم ، معايير العمل من حيث الكمية والوقت والتكلفة والجودة ، الأهداف والطموحات الشخصية، أوضاع الإدارة المالية ومركزها التنافسي ، علاقة العمل بأعمال أخرى داخل الإدارة ، الاستعداد للنمو المهني والرغبة في التقدم الوظيفي ، الأوضاع الاقتصادية

العامة وتأثيراتها على الإدارة ، علاقات العمل بجهات خارج الإدارة ، الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة ، المستوى التقني السائد في الإدارة.[٩٦]

١٥- عمليات نظام إدارة تقييم وقياس الأداء:

يشمل نظام إدارة الأداء مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال ، ورأس المال البشري ، والإدارة في إعداد خطط الأداء وآليات توجيهه وتشخيصه ومتابعته وتقييمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الأداء وتحسينه وتطويره، ثم تقدير وتعويض القائمين بالأداء.[٩٧]

وتبدأ عمليات إدارة الأداء بعملية أساسية هي تخطيط الأداء إذ هو نقطة البداية المنطقية والذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد المسند إليه العمل للاتفاق على عناصر ومكونات العمل. ثم تنتقل إدارة الأداء إلى إعداد خطط وبرامج وآليات توجيه الأداء ، بمعنى اختيار السبل وأنماط القيادة والإشراف التي تحقق مساندة القائمين بالعمل والتأكد من فهمهم لمطالب الأداء كما حددتها الخطط المعتمدة، وإرشادهم لتجنب الأخطاء والسلبيات وتدارك المشكلات قبل وقوعها أو فور حدوثها حتى لا تتراكم تأثيراتها السلبية على الأداء. ويتزامن مع عملية متابعة وتشخيص الأداء عملية تقييم الأداء وهي المعنية بتقدير الإنجازات المتحققة والقيمة المضافة الناتجة عنها.[٩٨]

وتستكمل إدارة الأداء دورها المهم في تفعيل الدور الجديد لإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي بعمليتين مهمتين هما تحسين وتنمية الأداء وتطوير الأداء، وتشير العمليتان إلى مجموعات الإجراءات المتكاملة والمستمرة الهادفة إلى التخلص من عيوب الأداء أياً كانت مصادرها الكامنة في العمل. وفي النهاية تكون نتائج الأداء ومستويات تقييمه وتقدير أسباب الانحرافات البادية فيه هي أسس تقدير الموظفين القائمين بالأداء وتعويضهم عن جهودهم سلباً وإيجاباً من

خلال نظم الحوافز الإيجابية والسلبية، وكذا نظم الترقية وتطوير الأوضاع الوظيفية للعاملين بحسب مستوياتهم في الأداء.[٩٩]

١٦- مخرجات نظام إدارة تقييم وقياس الأداء:

تتمثل مخرجات إدارة الأداء في وثيقتين مهمتين هما وثيقة "توصيف العمل" و"خطة الأداء" التي يجمعها "دليل الأداء".[١٠٠]

كما ينتج عن نظام إدارة الأداء المخرجات المهمة التالية:[١٠١]

- مقاييس للأداء الفعلي من حيث الكمية، الوقت، الجودة، التكلفة.
- تشخيص الأداء وتحديد أسباب الانحرافات ومداخل علاجها.
- معلومات لتحسين وتطوير الأداء.
- أسس مكافأة وتقدير الأداء.

١٧- الإعداد لبناء نظام إدارة تقييم وقياس الأداء:

يمثل الإعداد لبناء نظام لإدارة الأداء في منظمة تأخذ بهذا الأسلوب لأول مرة عملية مهمة تترجم إجراءات ومنهجية الإدارة الإستراتيجية، حيث تتضمن الخطوات المعروفة في تطبيقات الإدارة الإستراتيجية على النحو التالي:[١٠٢]

- التحليل الاستراتيجي للمناخ.
- الرؤية الإستراتيجية الشاملة للمناخ الداخلي والخارجي.
- التقدير السليم للمتغيرات الاقتصادية والتقنية ومواقف القوى المنافسة وتقييم أوضاع السوق وفرص الحركة والمناورة في مواجهة قوى المنافسة.
- التقدير السليم للإمكانيات والقدرات الذاتية المتاحة، وموقف رأس المال البشري.

وتهدف عملية الإعداد الاستراتيجي إلى : تهيئة الإدارة للتعامل مع فرص الأداء والتغلب على معوقاته التي كشفت عنها عملية تحليل المناخ.[١٠٣]

١٨- تهيئة وإعداد الأفراد لتقبل نظام إدارة تقييم وقياس الأداء:

يتوقف نجاح نظام إدارة الأداء في التطبيق على قبول الأفراد له وإقبالهم على التعاون مع الإدارة في تفعيله، ويقتضي هذا أن تتبع الإدارة الخطوات المهمة التالية لتعميق مشاركة الموظفين في تخطيط وإدارة الأداء:(١٠٤)

- فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة وبين الموظفين.
- تدريب الرؤساء على الاستماع للموظفين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس آرائهم.
- تدريب الرؤساء على ضرورة الإجابة عن تساؤلات الموظفين ومناقشة مقترحاتهم.
- تكليف الأفراد بالكشف عن مشكلات العمل واقتراح الحلول البديلة لها.
- تجنب انفراد الرؤساء باتخاذ القرارات في جميع الموضوعات المطروحة.

١٩- إعداد التنظيم لاستيعاب نظام إدارة تقييم وقياس الأداء:

تعمد الإدارة إلى تطوير التنظيم بما يتناسب مع متطلبات إدارة الأداء، وتبينت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الأنسب لاستيعاب وتطبيق نظام إدارة الأداء يقتضي التحول نحو الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتسم بالتفلطح واتساع نطاق الإشراف، مع التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة كأساس لتنظيم العمل، وتطبيق أفكار التمكين وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. كذلك يتطلب التطبيق الفعال لإدارة الأداء الاستخدام المكثف لتقنية

المعلومات والاتصالات، والنتيجة النهائية أن تميل تلك التنظيمات إلى الحجم الصغير.(١٠٥)

٢٠- بناء نظام معلومات إدارة تقييم وقياس الأداء:

نظام المعلومات أسلوب منظم ومتكامل لتجميع المعلومات المتعلقة بمجال معين من مجالات النشاط وتبويبها وتصنيفها وتحليلها لاستنتاج المؤشرات المساندة لاتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير الإحصائيات والتقارير التي تصف الواقع وتسجل الماضي. ويتشكل نظام المعلومات من المدخلات والعمليات والمخرجات في إطار بيئة المنظمة المعينة.(١٠٦)

وأهداف نظام معلومات إدارة تقييم وقياس الأداء، هي:(١٠٧)

- رصد الأداء الفعلي في جميع مراحله وعلى كافة مستويات النشاط في المنظمة.
- توفير معلومات متجددة تسهم في الكشف المبكر عن فجوة الأداء، وبيان الفروق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.
- توفير معلومات تفصيلية وسريعة عن أسباب الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف.
- توفير معلومات تسهم في البحث عن مداخل لعلاج فجوة الأداء، فضلاً عن فرص ومجالات تحسين وتطوير الأداء.

أما مدخلات نظام معلومات إدارة تقييم وقياس الأداء، فهي:(١٠٨)

- بيانات عن أعداد وخصائص الأفراد.
- بيانات عن المستلزمات المادية للأداء.
- بيانات عن الاعتمادات المالية للأداء.
- بيانات عن كميات وأوقات الأداء.
- بيانات عن جودة وتكلفة الأداء.

- بيانات عن البيئة المادية للأداء.

- بيانات عن الجوانب التنظيمية المتصلة بالأداء.

- بيانات عن التقنيات المستخدمة في الأداء

- بيانات عن مشكلات الأداء.

ويوجد عدد من عمليات نظام معلومات إدارة تقييم الأداء، نوضحها فيما يلي:(١٠٩)

- حصر مصادر البيانات المطلوبة من الجهات المختلفة المتصلة بالأداء سواء الأفراد القائمين بالأداء، الرؤساء المباشرين، الإدارات والأقسام ذات الصلة، والمصادر الخارجية مثل العملاء والموردين.

- التجميع المنظم للمعلومات بالوسائل والتقنيات المناسبة لنوع البيان ومصدره.

- تبويب وتصنيف البيانات حسب متطلبات عمليات الأداء.

- تحليل البيانات واستخراج المؤشرات الدالة على حركة واتجاهات الأداء.

- تداول وتوزيع المعلومات وفق الصلاحيات المعتمدة للمشرفين على الأداء ولإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي وغيرها من الإدارات المعنية بالأداء.

- الحفظ المنظم للمعلومات واسترجاعها حسب الحاجة.

- تجديد وتحديث المعلومات بمتابعة المتغيرات ذات التأثير من داخل المنظمة وخارجها.

وتكون مخرجات نظام معلومات إدارة تقييم وقياس الأداء، عبارة عن:(١١٠)

- إحصائيات تصنيف حركة الأداء واتجاهاته على المستوى التفصيلي الذي تحدده خطة تجميع البيانات، وتتناول الأداء في أبعاده المختلفة من حيث الكمية، الوقت، التوقيت، الجودة، التكلفة.

- مؤشرات الأداء والتي تنقسم في الأساس إلى مؤشرات مبكرة وتبين الاتجاهات المتوقعة أو المحتملة للأداء.

- التقارير التحليلية التي تتناول قضايا محددة وتعرضها تفصيلياً مع عرض الأسباب والعوامل المؤثرة فيها، والبدائل المتاحة للتعامل معها من واقع ما تدل عليه الإحصائيات والمؤشرات.

٢١- تخطيط إدارة تقييم وقياس الأداء:

هو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات رأس المال البشري التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها.[١١١]

تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة العمليات الفرعية التالية: الإعداد والتحضير، المناقشة، التصميم، الصياغة والاعتماد.[١١٢] أما عن **مهام تخطيط إدارة تقييم وقياس الأداء، فهي:**[١١٣]

- تحديد الواجبات والمسئوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.

- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في الإدارة.

- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.

■توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.

■تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي أن الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.

■تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.

■تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

■تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

٢٢- توجيه إدارة تقييم وقياس الأداء:

عملية توجيه الأداء هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه. وتقع مسئوليات توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.[١١٤] ويمكن أن نوضح أهم عمليات توجيه الأداء فيما يلي:

- متابعة مستويات وظروف إدارة تقييم وقياس الأداء.[١١٥]
- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة.[١١٦]
- فعالية رأس المال البشري لتقييم وقياس الأداء المتميز.[١١٧]
- تحديد أساليب توجيه إدارة تقييم وقياس الأداء.[١١٨]
- تحديد قواعد توجيه لتقييم وقياس الأداء الفعال.[١١٩]
- تحديد دور القيادة الإدارية في توجيه إدارة تقييم وقياس الأداء.

٢٣- المفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة تقييم وقياس الأداء:(١٢٠)

- القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة بين القائد والمعاونين.
- القيادة عملية مرنة تختلف أنماطها وأساليبها حسب متطلبات الموقف.
- يعتمد القائد على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من المركز أو الوظيفة.
- يتحرك القائد ويتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي.
- تتضمن القيادة عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني.
- لا يتحقق للقائد تأثيراً متساوياً على جميع التابعين، ولا يقلل هذا من فعاليته.
- القيادة في أساسها قدرة القائد على توفير المعلومات اللازمة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم بكفاءة.
- تتأثر أنماط وفعالية القيادة بأشخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة.
- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية وتطوير راس المال البشري في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للإدارة ومتطلبات تطويرها.
- يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة.
- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم إستراتيجية إعداد وإدارة وتنمية وتطوير رأس المال البشري وإدماجه في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

▪ المهمة الأساسية للقائد الإداري الفعال هي تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء، بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل.

▪ على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسئوليته الأساسية هي إدارة الأداء.

▪ تتركز مسئوليات القيادات الإدارية العليا في تنمية وتطوير طاقات ومهارات رأس المال البشري وتطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف الإدارة وفي الوقت نفسه إرضاء العاملين وتحقيق منافعهم.

▪ تتحمل القيادات الإدارية مسئولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص لرأس المال البشري المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها.

▪ لا تتناقض القيادة الإدارية الفعالة مع إعمال اللامركزية، فالقائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة، وبذلك يتحول دور القائد إلى رائد، مساعد، موجه، ميسر، مدرب بدلاً من رئيس، مدير، مراقب.

لذا يرى المؤلف هنا بأن على القائد الفعال أن يتجنب في تطبيقه لمفاهيم إدارة الأداء المغالاة في الإشراف والدخول في تفاصيل عمل المساعدين، وإنما يركز على التوجهات والقضايا الأساسية في أمور الأداء ، ويترك لهم الغوص في التفاصيل. كما أنه يتوجب على القائد الفعال الاهتمام بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، مع الحرص على استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.

٢٤- عملية تشخيص إدارة تقييم وقياس الأداء:

قد ينحرف الأداء الفعلي عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، أو التوقيت، أو الجودة، أو التقنية، أو التكلفة. وتبدو واحدة من أهم مشكلات الأداء في المنظمات ، وهي الكم الهائل من الفقد والضياع من الخامات والموارد والوقت والجهد والمال، وعدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة وإهدار ثروات المنظمات من المعلومات، ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية، وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة.(١٢١)

ومن ثم تكون الغاية الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص الأداء هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، وتوفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة. وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.(١٢٢)

ويعد الغرض الأساسي من تشخيص الأداء هو رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها، تمهيداً للعمل على إزالتها. ويقصد برصد فجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين المستوى المخطط بهدف الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحقة المستمرة للأداء ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط.(١٢٣)

ولعل أهم مصادر الفجوة في إدارة تقييم وقياس الأداء الداخلية هي:(١٢٤)

تصميم العمل، قدرات العاملين ، دوافع العاملين، القيادات الإدارية أو التقنية ، البناء التنظيمي ، الإمكانيات المادية والتقنية ، مناخ وثقافة المنظمة.

ويقابلها مصادر فجوة إدارة تقييم وقياس الأداء الخارجية، وهي:

متغيرات السوق ، تحركات المنافسين ، تغير طلبات وتوقعات العملاء، التطورات التقنية والعلمية، تأثيرات العولمة والمتغيرات العالمية.

٢٥- تنمية وتطوير إدارة تقييم وقياس الأداء:

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلاً عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزاً والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة. وتهتم إدارة الأداء كذلك بالارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى.[١٢٥]

٢٦- مجالات تنمية وتطوير إدارة تقييم وقياس الأداء:[١٢٦]

يوضح جدول (٤) أهم مجالات تنمية وتطوير إدارة تقييم الأداء.

جدول رقم (٤) مجالات تنمية وتطوير إدارة تقييم وقياس الأداء

ت	المجالات	ت	المجالات
١	تطوير قدرات ومهارات الفرد	١٠	زيادة المستوى المعرفي للفرد
٢	حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل	١١	إعادة تصميم العمل
٣	إعادة تخطيط الأداء	١٢	إعادة هندسة العمليات
٤	إعادة التنظيم الإداري	١٣	إعادة توزيع المسئوليات والصلاحيات
٥	إعادة صياغة النظم والسياسات	١٤	زيادة استيعاب التقنيات
٦	تطوير التقنيات الحالية	١٥	استحداث تقنيات جديدة
٧	تحسين مكان العمل	١٦	تطوير ثقافة المنظمة
٨	تطوير علاقات العمل	١٧	تطوير قدرات ومهارات القادة
٩	زيادة المستوى المعرفي للقادة	١٨	تطوير أنماط وأساليب القيادة

٢٧- تقييم الأداء:

يركز على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة، التكلفة، الاستمرارية ، والتدفق. وكذلك مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل. كما يركز على الأشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة، ومدى تكيفهم مع ظروف الأداء ومجموعة العمل التي قد يرتبطون بها، وقابليتهم للتعلم والتطور، واحتمالات نجاح الفرد في أداء أعمال أهم.[١٢٧]

و تهتم عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية وهي العمل ذاته، والفرد القائم بالعمل، والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد والعمل. لذا اتجهت الإدارة المعاصرة على تطوير نظم تعتمد محاور متعددة لتقييم الأداء، سواء كان التقييم منصباً على أداء رأس المال البشري أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة.(١٢٨)(١٢٩)

وهناك بعض الأخطاء الشائعة التي يمكن التعرف عليها وتحديدها في مجال تقييم الأداء ومحاولة إيجاد الوسيلة المناسبة لتدرك هذه الأخطاء، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:(١٣٠)

- اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل المجهود المتناسب مع أهميتها الحقيقية.
- إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة.
- استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم.
- الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.
- فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء ، واعتبارها هدفاً في ذاته.
- اعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط ، دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء.
- اعتبار نتائج التقييم منعزلة باقي عمليات إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي كالاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية والتطوير المستمر لرأس المال البشري.

▪عدم وضوح المعايير مما يدع مجال لاختلاف التفسيرات مثل ما هو التعريف المحدد لوصف أداء جيد أو لوصف القدرة على الإبداع.

▪قد يرتكب بعض القائمين على تقييم الأداء بعض الأخطاء نتيجة التحيزات سواء بطريقة عمديه أو عفوية مما يجعل عملية التقييم غير محايدة وغير عادلة، ومن أهم الأخطاء نتيجة للتحيزات الفردية كما يوضحه جدول(٥).[١٣١]

▪ويمكن العلاج من خلال وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة وتزويد القائم بالتقييم بأمثلة توضيحية حتى لا تختلف التفسيرات المعطاة لنفس المعيار.

وتمر عملية إعداد خطة تقييم أداء العاملين بعدة خطوات حتى يحقق النتائج والأهداف المرجوة منها، وعادة تشمل خطة التقييم على العناصر التالية:[١٣٢]

-تحديد المسئول عن التقييم: ويقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسئول عن تقييم أداء العاملين.[١٣٣]

-تشكيل لجنة للتقييم: وتتولى هذه اللجنة وضع التقارير عن أداء العاملين وسلوكهم، ويكون أعضاء اللجنة من الأشخاص الذين لهم صلة بالموظف أو لديهم بيانات كافية عنه ، ومن المفضل ان يشارك فيها مدير إدارة الأفراد أو من ينوب عنه حيث يستطيع أن يمد اللجنة كافة البيانات عن الشخص المراد تقييمه، من واقع السجلات، وكذا لابد ان يكون من أعضاء اللجنة الرئيس المباشر.

جدول رقم (٥) أهم الأخطاء نتيجة للتحيزات الفردية

الخطأ	البيان
تعميم الصفات	ويحدث عندما يقوم المدير بتغليب إحدى الصفات الإيجابية أو السلبية في تقييم أداء الفرد.
التقيد بمدى محدد في المقياس	حيث يميل المدير إلى حصر التقدير الذي يعطيه لجميع مرؤوسيه في مدى محدد من مقياس الأداء، ويوجد ثلاثة أنواع هذا الخطأ هي: ▪ خطأ النزعة المركزية: ويميل فيه المديرين إلى أعطاء قيمة متوسطة لجميع المرؤوسين عند استيفاء نماذج تقييم الأداء الخاصة بهم. ▪ خطأ التساهل: ويميل القائم بالتقييم إلى إعطاء قيم مرتفعة لجميع الأفراد تقييمهم. ▪ خطأ المتشدد: ويميل القائم بالتقييم بإعطاء الحد الأدنى لمرؤوسيه حيث يرى أن مرؤوسيه محدودي الكفاءة وأنهم جميعاً ليسوا على المستوى المطلوب. ويمكن علاج مشكلة الأخطاء والتحيزات الفردية عن طريق استخدام أساليب التقييم الرتيبة مثل الترتيب التبادلي، والمقارنة الزوجية أو عن طريق استخدام طريقة التوزيع الإجباري.[١٣٤]
التحيزات الشخصية للرؤساء	تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين ، فميل الرئيس إلى مرؤوسين معينين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له، وقد تكون التحيز بسبب الجنس أو السن أو المستوى التعليمي.

تابع جدول رقم (٥) أهم الأخطاء نتيجة للتحيزات الفردية

الخطأ	**البيان**
التحيزات الشخصية للرؤساء	تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين ، فميل الرئيس إلى مرؤوسين معينين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له، وقد تكون التحيز بسبب الجنس أو السن أو المستوى التعليمي.
التركيز على الأداء الفردي أو الأداء الجماعي	توجه بعض المنظمات مشكلة عدم فعالية أداء فريق أو جماعات العمل وبذلك بسبب استخدام مقاييس تركز على أداء الفرد وليس الأداء الجماعي.[١٣٥] ويوجد حالة أخرى إذا كان العمل في المنظمة قد تم تنظيمه من خلال التشكيل فرق وجماعات عمل. فيفضل أن يسمح بنظام تقييم الأداء في المنظمة بتقييم أداء الجماعة ككل كما يسمح بتقييم الأداء الفردي في نفس الوقت أي تقييم أداء مزدوج فردي وجماعي.[١٣٦]
عدم كفاءة نماذج التقويم	تلعب نماذج الأداء دوراً فعالاً في نجاح عملية التقييم فوجود، نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع معد التقرير على تعبئة في وقته وبإتقان. أما النماذج المعقدة والغامضة قد يؤدي إلى تهرب القائم بالتقييم من ملأها أو عدم الاهتمام عند التعبئة.[١٣٧]
عدم تدريب الرؤساء	الرؤساء والمباشرين بحاجة دائماً إلى التدريب والتركيز المستمر بالأساليب الحديثة للتقويم والأخطاء الشائعة وكيفية تفاديها وذلك من خلال عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقويم أو من خلال إصدار وتوزيع النشرات الدورية تتضمن توجيهات وإرشادية المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي.[١٣٨]

-تحديد التوقيت المناسب للتقييم: لتقييم العاملين لابد من أن يكون التقرير معدة من فترة كافية يستطيع من خلالها الحكم على مدى نجاح العامل

في العمل وتقدمه، ويرى البعض أن إعداد التقرير عن عام مضى مدة طويلة لا يستطيع خلالها الرئيس المباشر حصر كافة الأعمال والأمور المتعلقة بالأداء والسلوك ، ومن ثم يصبح التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس المباشر. وتقوم بعض المنشآت على إعداد أكثر من تقدير على مدار السنة مثل أعداد التقرير النهائي، وينبغي الإشارة إلى أن التقرير لا يتوقف على طول أو قصر المدة المعد عنها إنما يتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الفرد.[١٣٩]

-تحديد الطرق المستخدمة في التقييم: لقد مرت الطرق المستخدمة في تقييم الأفراد بعدة مراحل وفقاً لما هو تقليدي وما هو حديث، وذلك على النحو التالي:

▪ **الطرق التقليدية:** وهي الأكثر شيوعاً في الحياة العملية حيث يستخدم تقارير تقييم الأداء أو قياس كفاية العاملين، من خلال نماذج مطبوعة يقوم القائم بالتقييم باستيفاء كافة البيانات المدونة بالنموذج عن الأفراد المقيمين. ويتضمن نموذج التقييم على عدد من الخصائص أو الصفات بعضها يتصل سلوك المرؤوس وتصرفاته ، ويتصل بعضها بالعمل والإنتاج. ويجدر الإشارة أن الخصائص أو الصفات تختلف بنوع الوظيفة فالوظائف الإشرافية مثلاً تختلف في مسئولياتها وأعبائها وشروط شاغلها عن الوظائف الإنتاجية ، ولذا يتطلب الأمر إلى أن تكون النماذج مختلفة حسب طبيعة كل وظيفة فالوظائف الإشرافية يتضمن نموذجا عناصر مثل المبادأة والقدرة على اتخاذ القرار والقيادة، في حين الوظائف الإنتاجية يتم التركيز على عناصر مثل كمية الإنتاج وجودة الإنتاج والمعرفة الفنية للعمل والتعاون ومدى الاعتماد على الشخص.[١٤٠]

وتتضمن نماذج تقييم الأداء على عدد من العناصر أو العوامل التي يتم التقييم على أساسها وهي:[١٤١] عوامل متصلة بإنتاج العامل – عوامل متصلة بسلوك العامل – قدرات العامل – مدى الاستفادة من التدريب.

- **الطرق الحديثة:** وتهدف إلى معالجة أوجه القصور في الطرق التقليدية، ومن أبرزها:[١٤٢]

أ- طريق التوزيع الإجباري: تلزم بعض المنشات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ، ويقضي هذا التوزيع تقسيم الإدارات إلى درجات من الكفاءة وفق نسب محددة أي اختبار نسبة ١٠% من المرؤوسين بدرجة امتياز ٢٠% بدرجة جيد، ٤٠% بدرجة مقبول ٢٠% بدرجة ضعيف، ١٠% ضعيف جداً. وهذه الطريقة تتخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، ولكنها لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

ب- طريقة الوقائع الحرجة: وتعتمد على تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر تقييم المرؤوس وفق هذه الوقائع... ومن الأساليب الحديثة المتبعة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب قوائم المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك العامل وأدائه، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة صح أو خطأ حسب رأيه في العامل، ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم والهدف من ذلك هو تقليل احتمالات تحيزهم.

ج- طريقة التقييم على أساس النتائج: وتتم هذه الطريقة من خلال قيام الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوسين لتحديد الأهداف أو النتائج

المطلوبة تحقيقها من المرؤوس والمدة التي يجب أن تتحقق فيها هذه النتائج ، على أن يقدم الرئيس للمرؤوسين النصح وتذليل العقبات التي تعترض تنفيذ العمل. وعقب انتهاء المدة المتفق عليها تتم عملية التقييم ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله، ودرجة دافعيته.

د- طريق اختيار المرؤوس بنتائج التقييم: اختلفت الآراء حول علانية التقارير أم سريتها. وفي الحقيقة أنه لا فائدة من وضع التقارير دون علم الموظف بوجهة نظر الإدارة فيه، أو دون علمه بنقاط قوته وضعفه، كما أن في العلانية نوع من التحفيز للموظف الكفء، وكذا للموظف الأقل كفاءة الذي سيسعى إلى تطوير نفسه في المستقبل.

ه- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم : عقب الانتهاء من التقييم يأتي دور إدارة الأفراد في تحليل نتائج التقييم بهدف تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين خاصة أن النتائج لها تأثير على الفرد والمنشأة وذلك من خلال إثابة المتميز بترقيته أو نقله لموقع أفضل أو في صورة مكافأة ، أما ذوي التقديرات المنخفضة لابد من توقيع العقاب مثل حرمانه من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظائف أخرى. أما أثر التقييم على المنشاة فينعكس على تحسين برامج وسياساته إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة.

وبعد استخدام أحد وسائل التقييم سواء التقليدية أو الحديثة أصبح من الضروري توصل تلك النتائج الإيجابية والسلبية التي تم الحصول عليها خلال عملية تقييم إلى الأفراد ، وذلك من خلال مقابلة التقييم بين الرئيس والمرؤوس وهو موضوع حساس سواء لمعد التقرير أو المعد عنه التقرير. وهذا الجدل والخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على

شخص من قبل شخص آخر وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات أو أخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي. ولذا تأتي أهمية مقابلات تقييم الأداء بين الرئيس والمرؤوسين وذلك لمناقشة نواحي القوة والضعف ، ولنجاح تلك المقابلات فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة من خلال تقديم الجوانب الجيدة عن الجوانب السيئة مع إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإبداء رأيه والمناقشة وليس المقصود بمقابلات التقييم هو توجيه اللوم للمرؤوس وتوبيخه أو توجيه النقد الشخصي ولكن الهدف هو تصحيح الأخطاء وتنمية القدرات.(١٤٣)

وأخيراً السمات الواجب توفرها في نظام إدارة تقييم وقياس الأداء:(١٤٤)

-تكرار التقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء خلال السنة.

-التكامل مع نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتغذية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها في تصميم وتطوير عملية التقييم.

-الترابط مع عناصر إدارة الأداء بالامتداد إلى الخلف والتكامل مع عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص الأداء، وكذا الامتداد إلى الأمام لتغذية عمليات تحسين وتطوير وتقدير الأداء.

-اعتماد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساساً للتقييم.

-تعدد مصادر المعلومات في تقييم الأفراد باعتماد أسلوب التقييم درجة حيث يشارك في عملية التقييم الفرد ذاته محل التقييم وزملاءه والعاملين معه في نفس القسم أو فريق العلم، ورئيسه المباشر، والمتعاملين معه سواء داخل الإدارة أو خارجها.

-استجلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على الأداء.

رابعاً : وظيفة الرقابة الإستراتيجية :-

١- مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

لا يضمن وضع الخطط، وبناء الهياكل التنظيمية، وتوجيه العاملين، أن كل شئ يتم على الوجه الأكمل فى المنظمة، لذلك يجب التأكد من أن كل الأنشطة الخاصة بالعمل سوف يتم أداؤها كما هو محدد فى الخطة. ومن هنا تعتبر عملية الرقابة ضرورية لكل أنواع المنظمات، سواء كانت منظمات صناعية، زراعية، تجارية، أو علمية، كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة، الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح.[١٤٥]

ويؤكد المؤلف بأنه على الرغم من أنه تعتبر وظيفة الرقابة الإستراتيجية من أعقد الوظائف التي يقوم بها التنفيذيون فى مجال الأعمال فى الوقت الراهن، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين على تعريف عام محدد للرقابة حيث إن كل كاتب أو باحث له تعريفه الخاص بالرقابة الذي يعكس وجهة نظره.

ومع ذلك، نعرض فيما يلي أكثر التعريفات شيوعا للرقابة الإستراتيجية، هي :

يرى Certo أن "الرقابة هي التأكد من أن الأشياء تتم وفقا لما هو محدد لها فى الخطة".[١٤٦] ولذلك فإنه **لا يمكن فصل** عملية الرقابة وعملية التخطيط.

ويعرفها Omran بأنها: " هى مهمة التأكد من أن الأنشطة سوف تحقق النتائج المرغوبة".[١٤٧]

ومن ناحية أخرى تُعرف الرقابة الإستراتيجية "Strategic Control" بأنها: "نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، أي مدى نجاحها فى الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما

هو مخطط لتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز غاياتها وأهدافها".[١٤٨]

و نلاحظ من هذا التعريف أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب: "وجود نظام للمعلومات"، إذ تتوقف فاعلية الرقابة على : وصول المعلومات الصحيحة فى الوقت المناسب.

٢- **مستويات الرقابة الإستراتيجية:**

هناك عدة مستويات فى الإدارة تتحمل مسئولية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فلابد أن يوجد فيها أيضاً" رقابة إستراتيجية "، وبذلك يمكننا تقسيم مستويات الرقابة الإستراتيجية إلى:[١٤٩]

- الرقابة الإستراتيجية : هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة ، وتقييم آثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية ، وهى توجد فى المستويات الإدارية العليا.
- الرقابة التكتيكية : وهى الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام، وربط التوجيه بالنتائج الدورية، واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.
- الرقابة التشغيلية :هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية ، وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

٣- **أشكال الرقابة الإستراتيجية**

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة:

أ- **الرقابة حسب زمن ممارستها :**

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:[١٥٠]

-الرقابة السابقة أو المسبقة (الرقابة المانعة): وهدفها منع وقوع الخطأ، وقد تسمى بالرقابة الأولية، أو المبدئية أو الوقائية.

-الرقابة المستمرة/المتزامنة (أثناء العمل): وهى بمثابة نقاط تفتيش، للتأكد من استمرار العملية.

-الرقابة اللاحقة : وهى تتم بعد الانتهاء من العملية، أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

ب- الرقابة حسب طريقة تنفيذها· :

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى :[١٥١]

-الرقابة المباشرة: وهى تتضمن مقابلات شخصية لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ فى الوحدات المختلفة.

-الرقابة غير المباشرة: وهى تستخدم هذا النوع من التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

ج- الرقابة حسب مجال تطبيقها :

وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:[١٥٢]

- الرقابة الكمية: وهى تهتم بكمية الأداء، وهل هو مطابق لما هو مخطط لها.

-الرقابة النوعية: فهي تهتم بكيفية أداء العمل، أو الخدمة.

د- معايير أخرى :

كما يمكن أن تقسم إلى:

-رقابة محاسبية: وهى تتعلق برقابة الأداء المالي أى تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى.

-رقابة إدارية: وهى تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

-كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية.(١٥٣)

ويلاحظ المؤلف أن أنواع الرقابة تختلف وتتنوع باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب معين فى المنظمة، ويتبع ذلك لطبيعة المنظمة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

٤- مجالات الرقابة الإستراتيجية:(١٥٤)

بما أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها، فلابد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة والتي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهى الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة العملية.

ومن أنشطة مجالات الرقابة الإستراتيجية : تقييم الربح العائد على الرقابة المالية وهى تستند إلى رقابة الأداء المالي ، وهو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية.

٥- خطوات الرقابة الإستراتيجية:

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة. فقد تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية ، إلا أنه رغم الاختلاف فهناك شبه أتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي ، **ونوضح فيما يلي هذه المراحل بالتفصيل:**(١٥٥)

أ- **تحديد النشاط المراد تقييمه:** يستدعى تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته ، وذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة، وتحديد أهداف الأداء ، ثم ننتقل بعد ذلك إلى وضع معايير الأداء.

ب- **وضع المعايير:** انطلاقا من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير، وهى المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وتخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي.[١٥٦]

ويرى المؤلف أن يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية فى عملية الرقابة، وهذه الدقة والصدق توقف على تصميم المقاييس المستخدمة ، وهناك بعض الاعتبارات والضوابط التي لابد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقة المعلومات ومن هذه الاعتبارات: الصدق: أي تعبير العوامل الداخلية فى المقياس عن تلك التي يتطلبها أداء العمل – الموثوقية: ويقصد بها ثبات المقاييس وليس بالأداء لآن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر فى قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء – التمييز: أي قدرة المقياس على التفرقة بين مستويات مختلفة للأداء – أن يكون عملياً: لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

ج- **قياس الأداء:**

وفيها يتم جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد.[١٥٧] ولابد أن يشمل قياس الأداء الفعلي كلاً من الجانبين الكمي والنوعي. وجديراً بالذكر أن عملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة، كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما ، أما المعلومات النوعية فهي المتعلقة بالأداء الفكري والتي يصعب وضع مقاييس

محددة وثابة لقياسها كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع.[١٥٨] ويمكن قياس الأداء بالأساليب التقليدية[١٥٩]، أو طرق التقدير وفق النتائج.[١٦٠]

ويرى المؤلف بأنه يجب أن يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية أي يقوم على التغذية العكسية ؛ وهى عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة ، أي نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوي الإداري الأدنى المسئول عن التنفيذ إلى المستوي الإداري حول الأعلى المسئول عن وضع الإستراتيجية.

وقد يكون ذلك على شكل تقارير المجالات المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية والتي تستخدمها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية وهو النظام المختص بجمع تقارير كاملة وصادقة ، موثوقة ومستمرة حول نتائج تنفيذ الإستراتيجية على المدى الطويل ، وتحليل هذه البيانات وتصنيفها وحفظها لاستخدامها وقت الحاجة.[١٦١]

د- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة:** وفى هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك:تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ ، فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما، ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمات.

ويرى الباحث فى هذه الخطوة أنه يجب أن يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط، وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ ، وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أو على نتائج الأداء الفعلي.

هـ- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:**(١٦٢) وهى الخطوة الأخيرة فى عملية الرقابة الإستراتيجية وفيها نصل إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط فى هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.

- وجود انحراف عن الأداء المخطط، وفى هذه الحالة، لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة ، والعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية ولتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية فى المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.

ويؤكد المؤلف أن عملية الرقابة هي عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ، وانتقاء نقاط المراقبة شيء أساسي فى فاعلية الرقابة، ويجب أن تكون الرقابة: متعددة، اقتصادية، اجتماعية، تقنية. والإدارة الواعية هي التي تستطيع اختيار معايير الرقابة وتحديد نوعها ونقاط المراقبة وتكرار هذه الرقابة وجميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به، وتفرضه على بيئتها وظروفها المحيطة بما يتلاءم مع خططها وتنظيمها وينشط أفرادها، ويجعل أجزاؤها تسير بشكل منسجم ومتناسق نحو أهداف المنظمة.

٦- تصميم نظام الرقابة الإستراتيجية:

عند تصميم الرقابة يوصى بإتباع الإرشادات الآتية:(١٦٣)

- يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.

- يجب أن تتابع نظم الرقابة على الأنشطة والنتائج الهامة فقط بغض النظر عن صعوبة القياس، ويجب استخدام المقاييس النوعية والكمية.

- يجب مراعاة التوقيت السليم فى نظم الرقابة لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب بالإضافة إلى الاهتمام بنظم الرقابة التوجيهية.

- يجب استخدام أدوات رقابة قصيرة وطويلة المدى .

- يجب أن ترمى نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات يحتاج الأمر إلى التدخل فقط فى حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل.

- يجب الاهتمام بمكافأة النجاح فى الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الفشل فى الوصول إلى هذه المعدلات.

وهناك متطلبين رئيسيين يجب توافرها قبل أن يقوم أي مدير بوضع نظام للرقابة، هذه المتطلبات تتمثل فى: وجود خطط واضحة ومفهومة ومتكاملة، و وجود هيكل تنظيمي دقيق وفعال.(١٦٤)

٧- متطلبات الرقابة الإستراتيجية الفعالة

حتى تكون الرقابة الإستراتيجية فعالة، يجب:(١٦٥)

- أن تكون مصممة وفقًا للخطط والمواقع التنظيمية.

- أن تكون مصممة وفقاً لكل مدير ومسئولياته على حدة، حيث إن لكل مدير شخصيته، إذ إنه إذا لم يفهم المدير النظام الرقابي أو لا يثق فيه، فإنه لن يستخدمه.

- أن تحدد بدقة الاستثناءات والنقاط الحرجة، حتى يمكن أن يركز عليها المديرين ويعطوها الاهتمام الكافي.

- أن تكون موضوعية، أي غير متأثرة بالتحيزات الشخصية، ويمكن تحقيق ذلك إذا ما تم وضع المعايير فى شكل كمي أو قيمي.

- أن تكون مرنة حتى تتماشى مع التغيرات التي تحدث فى الخطط أو الظروف المحيطة.

- أن تكون اقتصادية، بمعنى أن يكون العائد منها أكبر من التكلفة الخاصة بأدائها.

- أن تقود إلى التصرفات التصحيحية وإلا ستكون فائدتها محدودة.

٨- معوقات الرقابة الإستراتيجية الناجحة

توجد العديد من المعوقات، من بين أهمها:[١٦٦]

- التركيز المتزايد وغير المرغوب على الإنتاج فى الأجل القصير وليس فى الأجل الطويل.

- قد يؤدى الإفراط في الرقابة إلى زيادة إحباط العاملين تجاه وظائفهم، مما قد يؤدى إلى تخفيض مستوى روحهم المعنوية.

- زيادة الميل إلى تزييف التقارير.

- تضييق أفق أعضاء المنظمة، نظرا لتركيزهم فقط على ما يعتبر جيداً للمنظمة.

- قد يتم إدراك أنشطة الرقابة على أنها الأهداف المرجوة من عملية الرقابة، بدلاً من إدراكها على أنها وسيلة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ملاحظات ختامية

في ختام كتابنا **نوضح أهم التوصيات** ، والتي قد يكون من شأنها أن تُفعل من عملية التخطيط الاستراتيجي لتنمية رأس المال البشري الإعلامي بأقسام الإعلام في المنظمات، كالآتي:

١- إجراء بعض التعديلات في اللوائح والقوانين الحالية بما يسمح بقدر من المرونة بغية تطبيق وتفعيل إمكانية وظائف وممارسات التخطيط الاستراتيجي كاستقطاب أفضل الكفاءات والسماح بإجراءات الاختيار والتعيين بدون محاباة ، وتوفير نظام تعويضات مجزي ، ولتوفير خطة سنوية للتدريب ، ولتحقيق تقييم الأداء لتخطيط المسار الوظيفي بنظام رقابة استراتيجي فعال ، والحد من المركزية الشديدة ودعم اللامركزية ، والتصدي لظاهرة عدم الاعتماد على البحوث العلمية سواء في كتابة الخطة أو تنفيذها أو متابعتها ، ومشاركة جميع المستويات الإدارية في ذلك .

٢- استقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة للعمل في مجال الإعلام لدعم العمليات الإدارية ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي لرفع إنتاجية المنظمات الإعلامية، وتفعيل دورها.

٣- استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد على الأبحاث العلمية من أجل الوصول إلى معدلات أداء مرضية في إنجاز الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

٤- الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين للرقي بالمستوى المهاري، وتنفيذ الخطط بنجاح. وأن تكون البرامج التدريبية ذات صلة بالواقع الفعلي.

٥- الحد من المركزية الشديدة وإتباع سياسة المشاركة، وخاصة عند إعداد الخطة الإستراتيجية، ويفضل أن تكون المشاركة من مختلف العاملين ذوي الصلة بمنظومة العمل.

٦- ضرورة شمول الخطط الإستراتيجية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين، وأن تتسم بالموضوعية ومعايير القياس الجيد من حيث الصدق والثبات.

٧- دعم قنوات الاتصال بين مختلف إدارات المنظمة ضمن تخطيط شامل نحو تحقيق الأهداف المنظومية.

٨- الاعتماد على البحوث العلمية سواء في كتابة الخطة أو تنفيذها أو متابعتها، وكذلك في علاج كافة المشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة.

٩- إنشاء قواعد معلومات وبيانات لتفعيل النشاط التخطيطي الاستراتيجي ، حيث تتطلب صياغة الاستراتيجيات قدراً كبيراً من المعلومات الدقيقة.

١٠- الاهتمام بتطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي ، ودعمه بمقومات النجاح مما يسهم في تنمية رأس المال البشري بشكل دائم في مختلف إدارات المنظمة.

هوامش الفصل الرابع

١. عمر وصفي عقيلي (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر – عمان – الأردن ص ٦٠.

2. Mbananga , Noiwazi. (2007): Placing Knowledge Management within SA DST Plan 2008-2018: Innovation towards a Knowledge Based Economy, the ICICKM Conference Stellenbosch University Cape Town South Africa, October.

3. Schuler, R.s. (1995): Managing Human Resources, 5th , West Publishing Company, p. 156.

4. Schuler, R.s. (1995) Managing Human Resources, 5th , West Publishing Company, N.Y.p.156.

٥. مريم زيد العمري (٢٠١٥): تنمية الموارد البشرية وإدارتها، مجلة المعرفة، يناير ، متاح على:
http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=431&Model=M&SubModel=153&ID=2349&ShowAll=On

٦. وفاء أحمد محمد (٢٠٠٩): أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل ، ، بغداد، دراسة ماجستير منشورة.

٧. محمد أحمد إسماعيل (٢٠١٤): مقدمة لإدارة الموارد البشرية (تخطيط ، أهداف وخصائص)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، يناير ، متاح على http://www.hrdiscussion.com/hr80729.html

٨. باري كشواي (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية ، ترجمة دار الفاروق ، ص ٤٣.

٩. مصطفى شاويش (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ١٣٢.

١٠. كامل بربر (١٩٩٧): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص ٧٣.

١١.	خالد عبدالرحيم الهيتي (٢٠١٠): إدارة الموارد البشرية، ط٢، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ١٢٤.
١٢.	محمد عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١٤٩.
١٣.	علي ربايعة، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م، ص٤٤.
١٤.	مؤيد سعيد السالم ، وعادل حرموش صالح ، ادارة الموارد البشرية ، جامعة بغداد،١٩٩١م.
١٥.	محمد عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١٥٢.
16.	Carrington, Sue L. The Heartbeat of Financial Success: Ten Best Practices for Human Capital Management Page 3. Monitor, Vol. 34,40 No. 2. March/April 2007.
١٧.منال رشاد عبد الفتاح، إدارة المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ، ص ٢٥.
١٨.مؤيد السالم، عادل صالح (٢٠٠٢): إدارة الموارد البشرية، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص ٨٥.
١٩.كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص ٨١.
٢٠.سهيلة عباس (٢٠١١):إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط١ ، ص٣٠.
21.	Saratoga Institute Benchmarks (2000): Human Resource Financial Report. JacFitz-enz, The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance (New York: AMACOM).
22.	Werner & DeSimone (2006): Introduction to Human Resource Development. South-Western,Cengage Learning, USA.
23.	Kevin Empey (2006): Measurement of HR performance and alignment with corporate strategy. Watson Wyatt, April.

٢٤. محمد عشماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٥٨.

٢٥. محمود حسين عيسى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في انجاز استراتيجية المنظمة، متاح على:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OLXTLL6S3uUJ:www.alukah.net/culture/0/913/+&cd=1&hl=ar&ct=clnk&gl=eg

26. http://nkumgt.com/mgt685/notes/DessChapter4_supp.ppt. Gregory Dressier. Part 1: Strategic Analysis. Chapter 4: Recognizing a Firm's Intellectual. The McGraw-Hill Companies, Inc, 2007.

٢٧. حنا نصر الله (٢٠٠٢): إدارة الموارد البشرية . دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، ص ٢٦٣.

٢٨. نادر أبو شيخة (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص ١١٤.

٢٩. علي عبد الوهاب (٢٠٠١): العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات القاهرة، مكتبة عين شمس، ص١٨٤.

30. Kochan, A. Kochan (2003): Restoring Trust in the Human Resource Management Profession..Sydney University. November.

٣١. علي عبد الوهاب ، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات ، مرجع سابق، ص١٩٤.

٣٢. بسام العمري (٢٠٠٣): الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات، المجلد ٢٢، العدد (٥).

٣٣. مؤيد السالم، عادل صالح ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص٣٥.

٣٤. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص٢٥٣.

٣٥.   إستراتيجيات وسياسات الإحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الادارية، ورشة عمل ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، وزارة الخدمة المدنية، سلطنة عمان، ٢٠١٤.

36. SHRM (2009): Training and Development; Unit 1: Introduction to Training and Development.

٣٧.   إبراهيم درويش (١٩٩٨): الوسيط في الإدارة العامة – النظرية والممارسة"، القاهرة، دار النهضة العربية، ص ٤٣٥.

٣٨.   تقرير عن تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير : إعداد مركز العالم العربي للتدريب والاستشارات، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٢.

٣٩.   علي محمد نصر الله (١٩٩٤): تقرير عن أسس تخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، طرابلس، منظمة العمل العربية، المركز العربي للتدريب المهني واعداد المدربين، ص ١١.

٤٠.   سعد الدين خليل عبد الله (٢٠٠٦): إدارة مراكز التدريب، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص ٢٤.

٤١.   محمد عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٩٤.

٤٢.   سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مرجع سابق، ص ٢٠.

٤٣.   يوسف محمد القبلان (١٩٩٢): أسس التدريب الإداري، السعودية الرياض، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٣١.

٤٤.   مركز العالم العربي للتدريب والاستشارات (٢٠٠٨): تقرير عن تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير . القاهرة ، ص ١٣.

٤٥.   مساعد بن عبد الله المحيا (٢٠٠٢): اتجاهات الطلاب نحو البرامج التدريبية في أقسام الإعلام في المملكة وآفاقها المستقبلية (دراسة ميدانية على عينة من طلاب قسمي الإعلام في جامعتي الإمام بن سعود الإسلامية والملك سعود). مجلة البحوث الإعلامية، جامعة الأزهر، العدد ١٧، يناير ، ص ٢٥٢.

46. National Science Foundation (2008): Human Capital Strategic Plan. March.

47. Director Government Employees Services Division (2008): Strategic Human Capita! Management. Government. Employees Services Division Human Capital Management System (EmpowHR), January.

٤٨. محمد جمال الكفافي (٢٠٠٧): الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية , القاهرة : الدار الثقافية للنشر ٢٠٠٧ م، ص١٦٠-١٦٣.

٤٩. بول ريستا وآخرون (٢٠٠٥): توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تأهيل المعلمين - دليل تخطيطي , ترجمة : برنامج الاتصالات والمعلومات (CI) مكتب منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) الإقليمي للعلوم. في القاهرة, ص ٢٥٢.

٥٠. عبد الرحمن عيسى وآخرون (١٩٩٣): التعلم الذاتي بين الفكر والتطبيق , سلطنة عمان : وزارة التربية - لجنة التوثيق والنشر، ص ٢

٥١. حسن احمد الطعاني (٢٠٠٢): , التدريب : مفهومه , فعالياته - بناء البرامج التدريبية وتقويمها , عمان - الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع, ص ١٧.

٥٢. عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٥): مهارات أخصائي التدريب , القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة - ص ٣٠

٥٣. محمد مرعي مرعي (٢٠٠١): دليل التدريب في المؤسسات والإدارات , سوريا - دمشق : دار الرضا للنشر , ص ١٨-١٩.

٥٤. نجم العزاوي (٢٠٠٦): التدريب الإداري ,الطبيعة العربية ,عمان - الأردن :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , ص ١٤- .١٥

٥٥. يوسف جعفر سعادة (١٩٩٣): التدريب : أهميته والحاجة إليه -أنماطه - تحديد احتياجاته- بناء برامجه والتقويم المناسب له, القاهرة : الدار الشرقية للطباعة والنشر والتوزيع , ص ٣.

٥٦. مركز زايد للتنسيق والمتابعة (٢٠٠٠): الإعلام العربي في عصر المعلومات ..رؤى تحليلية , دولة الإمارات العربية المتحدة - أبو ظبي, ص ١٧٢- ١٧٤.

٥٧. عبد الله زنجير (٢٠٠٤): عالم الإعلام ,المملكة العربية السعودية - جدة : مركز الراية للتنمية الفكرية , ص ٢

٥٨. محمد بن دليم القحطاني (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ,ص ٢٣ – ٢٤.

٥٩. عدلي رضا وعاطف العبد (٢٠٠٢): إدارة المؤسسات الإعلامية. دار الفكر العربي ، القاهرة، ص ٥١–٦٠

٦٠. نجوى نور الدين عبدالعزيز (١٩٩٧) : دراسة تقويمية لبرنامج الدورات التربوية لأعداد المدرس الجامعي في الجامعات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ، ص ١٢.

٦١. عبد الفتاح ابراهيم السيد (٢٠٠١): نظريات في الادارة، أثر التدريب في أسلوب الادارة، مجلة التنمية الادارية، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، العدد ٩٢، يوليو ، ص ١٦–١٨.

٦٢. عماد الدين حسن وآخرون (٢٠٠٢): مفاهيم اساسية في ادارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة، القاهرة، المؤسسة الثقافية العمالية، ص ١٠٩.

٦٣. فواز ستار العلمي (٢٠٠٣): التجارة الالكترونية، تجارة الرياض، العدد (٤٨٥) ، ص ١٢.

٦٤. جواهر بنت أحمد قناديلي (٢٠٠٤): التدريب والتعليم عن بعد بإستخدام الادارة الالكترونية، الملتقى الاداري الثاني، الادارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الرياض، من ١٦–١٧ مارس ، ص ٥، ٦.

٦٥. احمد بطاح (١٩٩٦): الاحتياجات التدريبية للمشرفين في الاردن من وجه نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد العشرون، الجزء الأول، ص ٨٠.

٦٦. نجوى نور الدين عبدالعزيز ، مرجع سابق ، ص ٢٠ – ٤٠.

٦٧. احمد بطاح، الاحتياجات التدريبية للمشرفين ، مرجع سابق ، ص ٤٥.
جواهر بنت أحمد قناديلي، مرجع سابق، ص ٣٥.

٦٨. جميل قاسم (١٩٩٩) : التدريب والتطوير الإداري الفلسفة والتطبيق، الامارات، دار الكتاب الجامعي ، ص ١٤٣.

٦٩. نجوى نور الدين عبدالعزيز ، مرجع سابق، ص ١١٥، ١٢٠.

جميل قاسم ، مرجع سابق، ص ١٦٠.

٧٠. جواهر بنت أحمد قناديلي، مرجع سابق، ص ٤٣- ٤٨.

٧١. جميل قاسم ، مرجع سابق، ص ١٤٤.

٧٢. نجوى نور الدين عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص ١٥، ١٨.

٧٣. عبد الفتاح دياب (١٩٩٦): دور التدريب في تطوير العمل الاداري، القاهرة، مطبعة النيل، ص ٩٦-١٠٢.

74. ASL Consulting (2003): Strategic HR Management Systems Series How's Your HR Scorecard?. ASL Consulting, a division of ASL Enterprises Inc. February 10.

75. Mahboob Momen. Human Cupilal Value: How to Enaage Human Talent. Namaritiz Ltd. 9/13/2007

٧٦. محمد عشماوي ، مرجع سابق، ص ١٨٨.

77. www.HRmonise.com.Scott Underhill. .

78. Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich (2002): Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in your Organization, Center for HR Strategy, Rutgers University. Department of Human Resource Management. School of Management and Labor Relations.

٧٩.موقع التنمية الادارية، المناهج الاساسية في ادارة الآداء ، ٢٠١٠م ، متاح على، http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158051

80. Mick Thompson and Jared Senium. Mercer, Human Resource Consulting. Human Capital: Managing Your Largest Expense, June 19, 2006

٨١. محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص٢٧٨

٨٢. محمد عشماوي ، مرجع سابق، ص٢٧٥

٨٣. Mick Thompson and Jared Senium. Mercer, Human Resource Consulting. Human Capital:

٨٤. محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص٢٨٠

85. Pieee water house Cooper International Limited. Saratoga HR Metric Scorecard: Measuring and Benchmarking your Human Capital Effectiveness. 2008..

86. Scott Underhill. The Impact & Value of Human Capital . HRmonise Ltd.

٨٧. محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص٢٧٨

88. Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich. Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in your Organization, Center for HR Strategy, Rutgers University. Department of Human Resource Management. School of Management and Labor Relations.

٨٩. محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص٢٧٨

٩٠. محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص ٢٧٦

91. Mick Thompson and Jared Senium. Mercer (2006): Human Resource Consulting. Human Capital: Managing Your Largest Expense, June 19.

92. Kevin Empey (2006): Measurement of HR performance and alignment

93. Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich. Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in your Organization, Center for HR Strategy, Rutgers University. Department of Human Resource Management. School of Management and Labor Relations.

94. Scott Underhill. The Impact & Value of Human Capital Management .

٩٥. محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص٢٨٢

٩٦. محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص٢٨٣

97. Mick Thompson and Jared Senium. Mercer, Human Resource Consulting. Human Capital:

98. Kevin Empey. Measurement of HR performance .

٩٩. (١) محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص٢٨٤

100. Pieee water house Cooper International Limited. ..

101. Mick Thompson and Jared Senium. Mercer, Human Resource Consulting. Human Capital: Managing Your Largest Expense, June 19, 2006

102. Kevin Empey. (2006): Measurement of HR performance .

103. Pieee water house Cooper International Limited (2008):Saratoga HR Metric Scorecard: Measuring and Benchmarking your Human Capital Effectiveness.

104. Jeffrey L Russell. Co—Director Russell Consulting, Inc. The HR/HRD 5corecard. Assessing and Communicating the Effectiveness of Your HR and HRD Efforts. 2005 Annual Wisconsin State Training Conference. 2005.

105. Mick Thompson and Jared Senium. Mercer, Human Resource Consulting. Human Capital:

106. Scott Underhill. The Impact & Value of Human Capital Management .

107. Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich. Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in your Organization, Center for HR Strategy, Rutgers University. Department of Human Resource Management. School of Management and Labor Relations.

108. Kevin Empey (2006): Measurement of HR performance . Watson Wyatt, April.

109. Mick Thompson and Jared Senium. Mercer,

١١٠. محمد عشماوي ، مرجع سابق، ص٢٨٤

١١١. محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص٢٨٥

112. Scott Underhill. The Impact & Value of Human Capital Management .

113. ASL Consulting (2003): Strategic HR Management Systems Series How's Your HR Scorecard?. .

114. Mick Thompson and Jared Senium. Mercer (2006): Human Resource Consulting. Human Capital: Managing Your Largest Expense, June 19.

115. Pieee water house Cooper International Limited. Saratoga HR Metric Scorecard: ..

116. ASL Consulting. Strategic HR Management Systems Series …Ibid.

117. Kevin Empey. Measurement of HR performance .

118. Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich (2002): Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in your Organization, Center for HR Strategy, Rutgers University. Department of Human Resource Management. School of Management and Labor Relations.

119. Scott Underhill. The Impact & Value of Human Capital Management [HCM] in today's organizations. HRmonise Ltd.

120. Mick Thompson and Jared Senium. Mercer, Human Resource Consulting. Human Capital:

١٢١. محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص٢٨٦

122. Kevin Empey. Measurement of HR performance .

123. Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich. Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in your Organization, Center for HR Strategy, Rutgers University. Department of Human Resource Management. School of Management and Labor Relations2002.

١٢٤. محمد عشماوي ، مرجع سابق، ص٢٩٠.

125. Pieee water house Cooper International Limited (2008): Saratoga HR Metric Scorecard: Measuring and Benchmarking your Human Capital Effectiveness.

126. Scott Underhill. The Impact & Value of Human Capital Management .

١٢٧. محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص٢٨٨

128. Mick Thompson and Jared Senium. Mercer, Human Resource Consulting. Human Capital:

129. Kevin Empey. Measurement of HR performance .

١٣٠. محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص ١٩١

131. Scott Underhill. The Impact & Value of Human Capital Management [HCM] in today's organizations. HRmonise Ltd.

132. ASL Consulting. Strategic HR Management Systems Series How's Your HR Scorecard .

133. Pieee water house Cooper International Limited (2008): Saratoga HR Metric Scorecard: .

134. ASL Consulting. Strategic HR Management Systems Series How's Your HR Scorecard?. .

135. Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich (2002): Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in your Organization, Center for HR Strategy, Rutgers University. Department of Human Resource Management. School of Management and Labor Relations.

136. Pieee water house Cooper International Limited. Saratoga HR Metric Scorecard: Measuring and Benchmarking your Human Capital Effectiveness. 2008..

١٣٧.	محمد عشماوي ، مرجع سابق ، ص ١٩٦
138.	Jeffrey L Russell. Co—Director Russel! Consulting, Inc. The HR/HRD .
139.	ASL Consulting. Strategic HR Management Systems Series How's Your HR Scorecard?. .
140.	Kevin Empey. Measurement of HR performance .
141.	Jeffrey L Russell. Co—Director Russel! Consulting, Inc. The HR/HRD 5corecard. .
142.	Kevin Empey. Measurement of HR performance .
143.	Jeffrey L Russell. Co—Director Russel! Consulting, Inc. The HR/HRD 5corecard. .
144.	Scott Underhill. The Impact & Value of Human Capital Management .
١٤٥.	كامل على متولي عمران، التخطيط والرقابة، مرجع سابق.ص٣.
146.	Samuel C. Certo: Modern Management, Prentice Hall, New York, 2000.P422.
147.	Kamel Ali Omran (2001): Introduction to Business, Dar El Skafa .P.162
148.	Wright. P.,. C., Kroll.M. (1992): Strategic Management (text and cases). Ally and Bacon, P:201
149.	Bartol K. M., & Martin D. C., 1994 - Management. Mc Graw - Hill , P:598
150.	Bartol K. M., & Martin D. C, P:288
151.	Hodgetts R. M., Luthans F., 1997- International Management. Mc Graw, P:310
152.	Slater R.,Ascroft P., 1992 - Quantitative Techniques in Business Context. Chapman & hal, P:152
153.	Hodgetts R. M., Luthans F, P:112- 113
154.	Hodgetts R. M., Luthans F, P:315
155.	Boone L.E.,. Kurtz D.L.,1992- Management. Mc Graw-Hill, Inc, P: 444
156.	Boone L.E.,. Kurtz D.L.,1992- Management. Mc Graw-Hill, Inc, P: 444
157.	Boone L.E.,. Kurtz D.L-Hill, Inc, P: 447
158.	Wright. P., Pringle. C., Kroll, P:202
١٥٩.	محمود عيسى (٢٠١١): معايير وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة التدريب التقنية ، أكتوبر.

١٦٠. باري كشواي (٢٠٠٦):إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ص ٥٥.

161. Boone L.E.,. Kurtz D.-Hill, P:196

162. Boone L.E.,. Kurtz D.L (1992): Management, Mc Graw-Hill, Inc. P:449

١٦٣. توماس هيلين ، دافيد هنجر ، (١٩٩٠): الإدارة الاستراتيجية .ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون , الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ،ص٣٩٦-٣٩٧

١٦٤. كامل على متولي عمران، التخطيط والرقابة، مرجع سابق.ص٢٨، ص٣١، ص٣٢.

المراجع

أولاً: المراجع العربية وتم تصنيفها إلى:

- الدراسات غير المنشورة :

١- إبراهيم بخـــتي (٢٠٠٢): **دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر** . أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر

٢- أحمد فوزي السيد (٢٠١٢): **دور الأساليب الاتصالية للعلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية في إدارة أثار الأزمة المالية العالمية، دراسة ميدانية.** رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم علوم الاتصال والإعلام، كلية الآداب، جامعة عين شمس.

٣- أحمد محمد نور الشيزاوي (٢٠١٣): **دراسة إحصائية عن واقع دوائر العلاقات العامة والإعلام في الجهاز الإداري بسلطنة عمان.**

٤- السيد عبد الرحمن علي (٢٠١١): **دور الاتصال في إدارة التغيير والصراع في المنظمات الحكومية، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي.** رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة.

٥- أيمن حسن ديوب (٢٠٠٦): **نموذج مقترح للتنمية الإدارية في المنظمات متعددة الجنسيات** . رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

٦- دينا محمد كامل الخطاط (٢٠٠٩): **الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة تطبيقية علي المؤسسات الصحفية القومية و إتحاد الإذاعة و التلفزيون المصري.** رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم الاتصال والإعلام، كلية الآداب، جامعة عين شمس.

٧- ذياب أبو زيد (٢٠٠٣): **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص ، دراسة ميدانية مقارنة.** رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، الأردن ، جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

٨- فؤاد علي حسين سعدان (٢٠٠٩): **أدوار ونماذج العلاقات العامة في الجمهورية اليمنية، دراسة مسحية على عينة من أجهزة العلاقات العامة في القطاعين العام والخاص.** رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة.

٩- كرمة النابلسي (٢٠٠٠): **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة اليرموك , الأردن.

١٠- ماهر الخزاعي (٢٠٠٩): **دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية.** رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دمشق.

١١- مايا اسماعيل صفا (٢٠١٣): **إستراتيجية الموارد البشرية.** رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، القاهرة.

١٢- محمد الناطور (٢٠٠٠): **تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني : دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين.** رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة اليرموك , كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية.

١٣- محمود أحمد الزرابي (٢٠٠٦) : **تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

١٤- مدوري نور الدين (٢٠١١): **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

١٥- نجوى نور الدين عبد العزيز (١٩٩٧) : **دراسة تقويمية لبرنامج الدورات التربوية لأعداد المدرس الجامعي في الجامعات المصرية** . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة قناة السويس.

١٦- هبة أحمد مرسي (٢٠١٢): **استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة الدولية ، دراسة على الموقع الإلكتروني للشركات الأمريكية الموجهة للجمهور.** رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة.

- الكتب :

١٧- إبراهيم درويش (١٩٩٨): **الوسيط في الإدارة العامة – النظرية والممارسة.** دار النهضة العربية ، القاهرة.

١٨- أحمد ضياء الدين خميس ، عادل أبو العزم الجزار (٢٠٠٧): **الإدارة العامة والمحلية** . المعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة بطنطا.

١٩- أحمد مصطفى (٢٠٠٠): **إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة.** القاهرة، دار النهضة العربية.

٢٠- إسماعيل محمد السيد (١٩٩٠): **الإدارة الاستراتيجية.** المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية.

٢١- إيهاب صبيح محمد رزيق (٢٠٠١): **الإدارة – الأسس والوظائف.** دار الكتب العلمية، القاهرة.

٢٢- ثابت عبد الرحمان إدريس (٢٠٠٩): **كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية (مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم).** الدار الجامعية لطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية, مصر.

٢٣- جميل قاسم (١٩٩٩): **التدريب والتطوير الإداري الفلسفة والتطبيق.**دار الكتاب الجامعي، الإمارات

٢٤- حاتم بن صالح أبو الجدائل (٢٠١٢): **رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره.** مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.

٢٥- حسن احمد الطعاني (٢٠٠٢): **التدريب : مفهومه ، فعالياته - بناء البرامج التدريبية وتقويمها.** دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.

٢٦- حنا نصر الله (٢٠٠٢): **إدارة الموارد البشرية** . دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.

٢٧- خالد عبدالرحيم الهيتي (٢٠١٠): **إدارة الموارد البشرية.** دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان.

٢٨- خضر مصباح الطيطي (٢٠١٣): **الإدارة الاستراتيجية.** دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.

٢٩- خليل محمد محسن الشماع , خضير كاظم حمود (٢٠١٤): **نظرية المنظمة.** ط٥ ، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.

٣٠- راوية حسن (٢٠٠٢): **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية.** الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.

٣١- سعد الدين خليل عبد الله (٢٠٠٦): **إدارة مراكز التدريب.** مجموعة النيل العربية ، القاهرة.

٣٢- سعود بن محمد النمر وآخرون (١٩٩٦): **الإدارة العامة : الأسس والوظائف.** الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.

٣٣- سعيد بن حمد الربيعي (٢٠٠٨): **التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل.** دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن.

٣٤- سميح أبو مغلي ، وعبد الحافظ سلامة (٢٠٠٢): **علم النفس الاجتماعي.** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الأردن - عمان .

٣٥- سمير أحمد عسكر (٢٠٠٠): **أصول الإدارة.** ط٣ ، دار القلم ، دبي ، الإمارات العربية المتحدة.

٣٦- سهيلة عباس (٢٠١١): **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي.** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

٣٧- شريف دلور (١٩٩٦): **تنافس مصر في إطار النظام التكنولوجي الجديد ، الثورة التكنولوجية ، خيارات مصر في القرن الواحد والعشرين** . الأهرام ، مركز الدراسات الاستراتيجية، القاهرة.

٣٨- صالح بن نوار (٢٠٠٦): **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية.** مخبر للتوزيع والنشر ، عمان .

٣٩- صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٢): **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.** الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة.

٤٠- عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٥): **مهارات أخصائي التدريب** . مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.

٤١- عبد الرحمن عيسى وآخرون (١٩٩٣): **التعلم الذاتي بين الفكر والتطبيق.** وزارة التربية - لجنة التوثيق والنشر، سلطنة عمان.

٤٢- عبد الغفار حنفي (٢٠٠٦): **أساسيات إدارة منظمات الأعمال.** الدار الجامعية لطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية, مصر.

٤٣- عبد الله زنجير (٢٠٠٤):**عالم الإعلام.** مركز الراية للتنمية الفكرية ، المملكة العربية السعودية – جدة.

٤٤- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (١٩٩٩): **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.** مجموعة النيل العربي للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.

٤٥- عبد الرازق محمد الدليمي (٢٠١٢): **التخطيط الإعلامي.** دار المسيرة للنشر، عمان

٤٦- عبد الفتاح دياب (١٩٩٦): **دور التدريب في تطوير العمل الإداري.** مطبعة النيل ، القاهرة.

٤٧- عدلي رضا وعاطف العبد (٢٠٠٢): **إدارة المؤسسات الإعلامية.** دار الفكر العربي، القاهرة.

٤٨- علي السلمي (٢٠٠١): **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية.** دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

٤٩- علي ربايعة (٢٠٠٣): **إدارة الموارد البشرية** . تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

٥٠- علي عبد الهادي مسلم (٢٠٠٩): **تحليل و تصميم المنظمات.** الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر.

٥١- علي عبد الوهاب (٢٠٠١): **العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات.** مكتبة عين شمس، القاهرة.

٥٢- عماد الدين حسن وآخرون (٢٠٠٢): **مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة** . المنظمة الثقافية العمالية ، القاهرة.

٥٣- عمر وصفي عقيلي (٢٠٠٥): **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي.** دار وائل للنشر ، عمان – الأردن.

٥٤- كامل المغربي (١٩٩٨): **الإدارة : مبادئ ومفاهيم ووظائف.** مطابع النيل، الرياض.

٥٥- كامل بربر (١٩٩٧): **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي.** المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.

٥٦- كامل على متولي عمران (٢٠٠٧): **التخطيط والرقابة (مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي).** مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة.

٥٧- محمد دليم القحطاني (٢٠٠٥): **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل.** بدون جهة إصدار.

٥٨- محمد جمال الكفافي (٢٠٠٧): **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية** . الدار الثقافية للنشر ، القاهرة.

٥٩- محمد دليم القحطاني (٢٠٠٨): **إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل.** مكتبة العبيكان ، الرياض.

٦٠- محمد رشاد الحملاوى (١٩٩٣): **التخطىط الاستراتيجي.** مكتبة عىن شمس، القاهرة.

٦١- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي (٢٠٠٤): **نظام المعلومات الإدارية المتقدمة.** دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.

٦٢- محمد عشماوي (٢٠١٠): **الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية.** منشأة المعارف، القاهرة.

٦٣- محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠): **نظرية المنظمة والتنظيم.** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

٦٤- محمد مرعي مرعي (٢٠٠١): **دليل التدريب في المؤسسات والإدارات.** دار الرضا للنشر ، سوريا – دمشق.

٦٥- محمد مصطفى الفولي، وتامر محمد الفولي (٢٠١٣): **التخطيط الاستراتيجي المؤسسي.** وزارة الدولة لشئون البيئة، ومؤسسة فريدريش إيبرت الألمانية. القاهرة، جمهورية مصر العربية

٦٦- مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٢): **مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز.** المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

٦٧- مصطفى شاويش (٢٠٠٠): **إدارة الموارد البشرية.** دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.

٦٨- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١٢): **إدارة المؤسسات التربوية الجامعة كنموذج الأولويات والمستجدات.** دار النهضة العربية ، القاهرة.

٦٩- مؤيد السالم، عادل صالح (٢٠٠٢): **إدارة الموارد البشرية**. إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

٧٠- مؤيد سعيد السالم ، وعادل حرموش صالح (١٩٩١): **إدارة الموارد البشرية**. جامعة بغداد.

٧١- نادر أبو شيخة (٢٠٠٠): **إدارة الموارد البشرية**. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

٧٢- نادية العارف (٢٠٠٠): **الإدارة الاستراتيجية**. الدار الجامعية ، الإسكندرية،.

٧٣- نجم العزاوي (٢٠٠٦): **التدريب الإداري**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

٧٤- يوسف جعفر سعادة (١٩٩٣): **التدريب : أهميته والحاجة إليه - أنماطه - تحديد احتياجاته- بناء برامجه والتقويم المناسب له** . الدار الشرقية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.

٧٥- يوسف محمد القبلان (١٩٩٢): **أسس التدريب الإداري**. دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض ، السعودية.

- الدراسات المنشورة :

٧٦- أحمد السعيدي (٢٠٠٦): **التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي (دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات)**. رسالة ماجستير ، سلطنة عمان.

٧٧- رياض بن صوشة (٢٠٠٧): **تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية**. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

٧٨- درويش أبو السكر (٢٠٠٠): **تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل**. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.

٧٩- سملالي يحضيه (٢٠٠٤): **اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة).** أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر.

٨٠- شعبان حسين العيلة (٢٠٠٨) : **واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة.** رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

٨١- عبد العزيز بن عبد الله السنبل (٢٠٠١): **دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة.** ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي (الأمن مسئولية الجميع). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض. المملكة العربية السعودية

٨٢- عفاف السيد بدوي عبد الحميد (٢٠١٢): **رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودورة في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية.** ، جامعة الأزهر.

٨٣- عمري سامي (٢٠٠٧): **فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي.** رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر.

٨٤- عيسى محمد المهدي (٢٠٠٤): **العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي.** جامعة ورقلة.

٨٥- فؤاد عبد الهادي العزوني (٢٠٠١) : **دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة – دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي.** رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس.

٨٦- فيحان فهد غازي السهلي (٢٠١١): **متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث.** رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٨٧- ناصر بن فهد الناصر (٢٠٠٣): **التخطيط الاستراتيجي ودورة في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية.** أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض .

٨٨- نجاة قريشي (٢٠٠٦): **القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم.** رسالة ماجستير , جامعة بسكرة , قسم علم الاجتماع .

٨٩- وفاء أحمد محمد (٢٠٠٩): **أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل.** دراسة ماجستير منشورة ، بغداد.

- المؤتمرات والندوات والمجلات المنشورة :

٩٠- ابراهيم الملحم (١٩٩٧): **التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام.** المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، المجلد ١٢ , العدد ٢٣, مايو.

٩١- بسام العمري (٢٠٠٣): **الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية.** مجلة دراسات المجلد ٢٢، العدد (٥).

٩٢- نائل العواملة (١٩٩٥): **تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسة ميدانية.** مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد٧٦ – السادس.

٩٣- عبد الشافي محمد أبو العىذىن (١٩٩٤): **نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية.** مجلة النهضة الإدارىة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارىة ، طنطا.

٩٤- عزيزة قودة (٢٠١٣): **التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.** مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية ، العدد ١٣ ، ديسمبر.

٩٥- محمد خير أبو زيد (٢٠٠٠): **أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب دراسة تطبيقية على مندوبي شركات التأمين الأردنية.** مجلة دراسات، المجلد ٣١، العدد الثاني.

٩٦- صالح مفتاح (٢٠٠٤): **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات.** ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي ٩، ١٠ مارس.

٩٧- محمود عيسى (٢٠١١): **معايير وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال.** مجلة التدريب التقنية ، أكتوبر.

٩٨- مساعد بن عبد الله المحيا (٢٠٠٢): **اتجاهات الطلاب نحو البرامج التدريبية في أقسام الأعلام في المملكة وآفاقها المستقبلية (دراسة ميدانية على عينة من طلاب قسمي الإعلام في جامعتي الإمام بن سعود الاسلامية والملك سعود).** مجلة البحوث الإعلامية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٧ ، يناير.

٩٩- أسامة زين العابدين (٢٠١٠): **الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي.** مجلة نوافذ، عدد سبتمبر.

١٠٠- احمد بطاح (١٩٩٦): **الاحتياجات التدريبية للمشرفين في الأردن من وجه نظرهم.** مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد العشرون ، الجزء الأول.

١٠١- فواز ستار العلمي (٢٠٠٣): **التجارة الالكترونية.** تجارة الرياض ، العدد (٤٨٥)

١٠٢- جواهر بنت أحمد قناديلي (٢٠٠٤): **التدريب والتعليم عن بعد باستخدام الإدارة الالكترونية.** الملتقى الإداري الثاني ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، الرياض ، في الفترة من ١٦ – ١٧ مارس.

١٠٣- عبد الفتاح ابراهيم السيد (٢٠٠١): **نظريات في الإدارة – أثر التدريب في أسلوب الإدارة .** مجلة التنمية الادارية ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، العدد ٩٢، يوليو .

١٠٤- وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٤): **إستراتيجيات وسياسات الإحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الادارية.** ورشة عمل ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، سلطنة عمان.

١٠٥- أحمد سيد مصطفى (١٩٩٩): **التخطيط الاستراتيجي لمكافحة الإرهاب.** مجلة الفكر الشرطي ، القيادة العامة لشرطة الشارقة ، المجلد ٨ ، العدد ٢، الشارقة يوليو.

١٠٦- عايض شافي الأكلبي (٢٠١٢): **دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية** . مجلة النهضة ، المجلد ١٣ ، العدد ٢ ، أبريل.

١٠٧- وسام أبو العطا (٢٠١٣): **مصر في حاجة إلى إدارة المعرفة.** جريدة الأهرام ، العدد ٤٦٨٢٠ ، ١٢ مارس.

١٠٨- محبوب الحق (١٩٩٣): **مفاهيم التنمية البشرية.** ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، منتدى الفكر العربي، عمان.

١٠٩- الهادي بوقلقول (٢٠٠٤): **الاستثمار البشري في إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة.** الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في أقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية خلال الفترة ٩-١٠ مارس .

١١٠- ذياب جرار (٢٠١٣): **قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء. دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين.** دراسة ماجستير، مجلة جامعة الازهر،المجلد ١٥، العدد١.

١١١- أحمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الانصاري (٢٠٠٢): **برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي.** في الفترة من : ٢٣ – ٦/٢٦، الدوحة قطر.

١١٢- الملتقي الدولي الثالث حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (٢٠٠٩): **الإنتاجية كمعيار لقياس كفاءة الأداء في المؤسسات الإنتاجية**

وعلاقتها بالعمالة الماهرة. في الفترة من١٠ – ١١ نوفمبر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة.

١١٣- فاطمة الربيعي (٢٠١٠): **برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة.** مجلة الباحث العلمي ، العدد ٨ ، مارس.

١١٤- محمد حمود حسن (٢٠١٠): **الاتصال التدريبي وأهميته في مهنة الإعلام.** مجلة الباحث الإعلامي العدد ٨ ، مارس.

١١٥- مؤيد السالم (٢٠٠٠): **التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الخيرية.** وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك اربد الأردن، في الفترة من ١٨ – ١٩ يوليو.

١١٦- نادر غزال (٢٠٠٨): **مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي- مفاهيم وتطبيقات.** ورشة عمل بأكاديمية إعداد القادة في الفترة من ٨ – ٩ أكتوبر ، القاهرة.

- التقارير :

117- Mahboob Momen (2007): **Human Capital Value: How to Engage Human Talent**. Namaritiz Ltd.

١١٨- مركز العالم العربي للتدريب والاستشارات (٢٠٠٨): **تقرير عن تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير** . القاهرة.

١١٩- دراسة إحصائية لوزارة الاقتصاد الوطني بسلطنة عمان صادرة في عام ٢٠١٣.

١٢٠- دليل تطوير إدارات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية www.fahr.gov.ae .

١٢١- علي محمد نصر الله (١٩٩٤): **تقرير عن أسس تخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني.** منظمة العمل العربية، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس، ص ١١.

١٢٢- محمد زكي ابو عامر (٢٠٠٠): **الخطة القومية للتدريب الإداري.** مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي ، القاهرة ، ١٩٩٩/٢٠٠٠.

١٢٣- مركز زايد للتنسيق والمتابعة (٢٠٠٠): **الإعلام العربي في عصر المعلومات- رؤى تحليلية** . دولة الإمارات العربية المتحدة - أبو ظبي .

- المواقع الإلكترونية :

124- http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/7115/1/depenses-capital-humain-performance-entreprise-industriel.Doc.pdf

125- http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership/60682-the-basic-skills-of-effective-administrative-chief.html

126- http://www.abahe.co.uk/human-resources-courses/human-resources-9-03.pdf

127- http://www.almdares.net/modules.php?name=News&file=print&sid.

128- http://www.hrdiscussion.com/hr29734.html.

129- http://www.hrdiscussion.com/hr65179.html.

130- http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=4292.

131- http://www.startimes.com/f.aspx?t=32212212.

132- http://omannewstoday.com/?p=5683.

133- الادارة الاستراتيجية المفهوم والعمليات، مجلة بصائر المعرفة ، نوفمبر ٢٠٠٦م ، متاح على http://criterion.blogspot.com/2006/11/blog-post.html

١٣٤- أسامة محمد علما (٢٠٠٤): **أساليب ومناهج التطوير البشري.**
متاح على
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan021091.pdf

١٣٥- الاكاديمية العربية البريطانية : المفاهيم المعاصرة للقيادة الإدارية ، متاح على http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60681-contemporary-concepts-of-administrative-leadership.html

١٣٦- الاكاديمية العربية البريطانية ، **تأثير المتغيرات على المنظمات** ، متاح على http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60679-variables-impact-on-organizations.html

١٣٧- أمجد غانم (٢٠١١): **مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي.**
أكتوبر ،متاحعلى
http://www.idmc.ps/userfiles/file/strategic%20plan/Dr%20Amjed%20-%20Strategic%20Planning.pdf

١٣٨- تنمية مهارات العاملين في إدارة العلاقات العامة والإعلام ، متاح على
http://www.sst5.com/programDetails.aspx?ProgId=412&SecID=57#sthash.Up8JLlyv.dpuf

١٣٩- جابر يوسف محمد يوسف ، **استحالة التنمية الاقتصادية دون تنمية بشرية** ، متاح على
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_g0pUtUXsEwJ:www.ao-academy.org/docs/estihalat07102011.doc+&cd=3&hl=ar&ct=clnk&gl=eg

١٤٠- سيد صلاح شافعي، مفهوم محركات إدارة الموارد البشرية ، ٢٠٠٤، متاح على http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60635-drivers-concept.html

141- عبد الحميد ابراهيم (٢٠٠٩): التخطيط الاستراتيجي، متاح على http://www.ste.gov.sy/index.php?m=86

١٤٢- عبدالرحيم محمد عبدالرحيم ، فلسفة الادارة الاستراتيجية والتخطيط ، متاح علىhttp://dr-ama.com/?p=143

143- عبد القادر اسحاق إسماعيل (٢٠١٠): **دور تنمية الموارد البشرية في النهوض بالتنمية الاقتصادية.** الأكاديمية العربية بالدنمارك ، الدراسات العليا ، نشر بتاريخ ١٣ مايو ٢٠١٠م ، متاح على http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124850

١٤٤- مجدي ناصر ، التخطيط الاستراتيجي ، متاح على http://www.minbr.com/list-l-2-3.php.

145- مجلة روافد الثقافية متاح على http://www.iraqnla-iq.com/fp/rawafid%2014 /test25.htm.

١٤٦- محاور الإدارة الحديثة للمنشأة التطوير التنظيمي والتغيير ، متاح على https:// www .gcssye.net/files

147- محمد أحمد إسماعيل (٢٠١١): **مفهوم التطوير.** المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، يناير ، متاح على http://www.hrdiscussion.com/hr814.html

١٤٨- محمد أحمد إسماعيل (٢٠١٤): **مقدمة لإدارة الموارد البشرية (تخطيط ، أهداف وخصائص).** المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، يناير، متاح على http://www.hrdiscussion.com/hr80729.html

149- محمد بن علي شيبان العامري (٢٠٠٠):**مراحل التخطيط الاستراتيجي،** مارس ، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، متاح على http://www.sst5.com/readArticle.aspx? ArtID=953&SecID=47

١٥٠- محمد بن علي شيبان العامري (٢٠٠٥): **مراحل التطوير التنظيمي**، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، أبريل ، متاح على http://www.sst5.com/readArticle.aspx ?ArtID=908&SecID=55

١٥١- محمد حسن يوسف ، التخطيط الاستراتيجي ، متاح على http://webcache.goog leuserconten t.com

152- محمد مصطفى محمود (٢٠١٣): **مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية** ، يونيو، متاح على http://hrandtraining.blogspot.com/2013/06/blog-post_5384.html

١٥٣- محمود حسين عيسى (٢٠٠٦)، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة** ، يونيو ، متاح على http://www.alukah.net/culture/0/913

١٥٤- محمود حسين عيسى (٢٠٠٧): **أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية** ، متاح على http://www.alukah.net/culture/0/495

155- محمود حسين عيسى، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في انجاز استراتيجية المنظمة، متاح على http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OLXTLL6S3uUJ:www.alukah.net/culture/0/913/+&cd=1&hl=ar&ct=clnk&gl=eg

١٥٦- مريم زيد العمري (٢٠١٥): **تنمية الموارد البشرية وإدارتها.** مجلة المعرفة، يناير، متاح على http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=431&Model=M& Sub Model=153&ID=2349&ShowAll=On

١٥٧- معوقات التنفيذ الجيد للخطط الاستراتيجية، نشر في أبريل ٢٠١٤، متاح على http://www.arabinternalauditors.com/vb/sendmessage.php

١٥٨- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية متاح على
.http://www.hrdiscussion.com

159- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية، مايو ٢٠١١م، متاح على
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/258034

١٦٠- منظمة مناصري حقوق الإنسان (٢٠١٣): **موارد للمدافعين عن حقوق الإنسان**، متاح على
http://www.theadvocatesforhumanrights.org/uploads/human_rights_defenders_resources_19_july_2013.pdf)

161- موقع التنمية الادارية، المناهج الاساسية في ادارة الآداء ، ٢٠١٠م ، متاح على
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158051

162- نافز أيوب أحمد ، **الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه** ، متاح على
http://www.qou.edu/arabic/researchProgram/researchersPages/nafzAyoub/r1_drNafzAyoub.pdf

١٦٣- هشام مصطفى عبد العزيز: **التخطيط الاستراتيجي ورسالة المؤسسة ٢** . متاح على ، http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2010 /02/28/95793.html

<u>ثانياً: المراجع الأجنبية وتم تصنيفها إلى:</u>

- الدراسات غير المنشورة :

164- Bernthal & Rioux (2000): **Polarization and the best strategies for recruitment and improve their results in the output of institutional**.

165- Carrington, Sue L (2007): **The Heartbeat of Financial Success: Ten Best Practices for Human Capital Management**. Monitor, Vol. 34, No. 2. March/April.

166- [F]aiconer [&] [H]ofgett (2003): **Strategic Information Systems Planning.** an Australia Experience. Vol. 14, No. 2, PP. 157-173.

167- Steadham, KS (2007): **Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource of Facers in Texas**. Public Community Colleges, DAT-A,67/11, P. 4075, May 2007.

168- Chu-chen Yeh (2005): **A Study of Human Resource Investment, Human Capital, and Firm Performance**. Institute of Human Recourses Management, National Sun Yat-sen University.

169- Masaki Asano and Kazuki Ohara (2002): Nomura Research Institute Human Resource development systems Focusing on HR ROI.

- الكتب :

170- Bank, john (2000): **The Essence of Total Quality Management**. Prentic Hall , New York.

171- Banuri, Tariq and others (1995): **Sustainable Human Development**. UNDP.

172- Bartol K. M., & Martin D. C.,(1994): **Management**. Mc Graw - Hill .

173- Beaumont, P,B (1998): **Human Resource Management**. sage publication, London.

174- Bert Spector (2010): **Implementing Organizational Change: Theory into Practice 2/e Chapter 5 Developing Human Resources** Prentice Hall.

175- Boldirzoni, F. Means and Ends (2008): **The Idea of Capital in the West, 1500-1970.** Palgrave Macmillan, New York.

176- Carter McNamara (2008): **Basic Guide to Program Evaluation.** available on http://www.managementhelp.org .

177- Gary Dessler (2005): **Human Resource Management**. Part 1. Chapter 1: The Strategic Role of Human Resource Management. Prentice Hall Inc.

178- Mintzberg, H (2013):**The Rise and Fall of Strategic Planning** . Free press, New Jersey, USA.

179- Hodgetts R. M., Luthans F (1997): **International Management**. Mc Graw

180- Horton, Thomas R. (1992): T**he CEO Paradox: The Privilege and Accountability of Leadership**. Thomas R. Horton. New York.

181- http://cob.bloomu.edu/ramin/Ammar%20Lecture %20Notes/Lecture%20Notes%2Q93.24 /Io„ppt09.ppt. Robert L Mathis | John H. Jackson. Human Resource Management. Chapter:9. Tenth Edition. Southwestern College Publishing. 2003.

182- Inehart, Gray (1993): **Quality Education**. ASQC Quality ,U.S.A.

183- Jack Koteen (1997): **Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations, 2nd edition**. Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, CT, USA.

184- Johnson, G.; and K. Scholes (1999): **Exploring Corporate Strategy**. 5th ed.,Prentice Hall Pub.

185- Kamel Ali Omran (2001): **Introduction to Business**. Dar El Skafa.

186- Kenneth, Merchant & Steade Van der (2003): **Management Control system, performance measurement, evaluation and Incentives**. Prentice Hall.

187- Micheal Allison & Jude Kaye (2005): **Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook**, 2nd edition. John Willey & Sons, Inc., NJ, USA.

188- Mick Thompson and Jared Senium. Mercer (2006): **Human Resource Consulting**. Human Capital: Managing Your Largest Expense, June 19.

189- Noe, Raymond.A. N (2005): **The Future of Training and Development**. McGraw -Hill Companies.Inc.

190- Philip Sadler (2003): **Leadership is central to determining the success or failure of an organization.** Kogan Page, London .

191- Reinhardt, Robert B. (1991):**Public Administration: An Action Orientation**. Brooks – Cold Publishing Company, California.

192- Samuel C. Certo (2000): **Modern Management**. Prentice Hall, New York.

193- Savage, Charles (1996): **Fifth Generation Management, Second Edition: Dynamic Teaming, Virtual Enterprising and Knowledge Networking. Butterworth-Heinemann; 2 edition**. April 18.Human capital and performance: A literature review. Judge Institute of Management, University of Cambridge, Trumpington Street, Cambridge CB2 iAG Human.

194- Schuler, R.s. (1995): **Managing Human Resources,** 5th. West Publishing Company, N.Y.

195- SHRM (2009): **Training and Development**. Unit 1: Introduction to Training and Development.

196- Steven M, 5heffrin (2003): **Economics: Principles in action**. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

197- Wayne Mondy (2008): **Human Resource Management**. 10,th Edition, Chapter 1 Strategic Human Resource Management: An Overview. Prentice Hall.

198- Werner & DeSimone (2006): Introduction to Human Resource Development. South-Western,Cengage Learning, USA.

١٩٩- باري كشواي (٢٠٠٦): **إدارة الموارد البشرية.** ترجمة دار الفاروق، الطبعة الثانية.

٢٠٠- توماس هيلين، دافيد هنجر (١٩٩٠): **الإدارة الاستراتيجية**. ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

٢٠١- جنيفر جوي وآخرون (٢٠٠٨): **تنمية وتطوير رأس المال البشري** ," سلسلة .,MBA Masterclass " , ترجمة : علا احمد إصلاح ، مجموعة النيل العربية ,القاهرة.

٢٠٢- جون هـــ جاكسون وآخرون (٢٠٠٠): **نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة.** ترجمة خالد حسن زروق , مراجعة حامد سوداي عطية , معهد الإدارة العامة , السعودية .

٢٠٣- شاندرا أشوك ، وكوبرا شلبا (٢٠٠٢): **إستراتيجية الموارد البشرية.** ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، دار الفجر، القاهرة.

٢٠٤- مايكل درويس وأخرون (٢٠٠٦): **التخطيط الاستراتيجي الناجح.** مترجم، مكتبة العبيكان الرياض ، وزارة التعليم العالي.

٢٠٥- ميشيل أر مسترونج (٢٠٠٤): **المرجع الكامل في تقنيات الإدارة.** ط٢ ، ترجمة مكتبة جرير، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

٢٠٦- نيقيل ليك (٢٠٠٨): **المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي.** ترجمة هدى فؤاد ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة.

- الدراسات المنشورة :

207- Abu-Doleh.j.D (2006): **Human Resource management : Management Training and Development in the Jordanian Private sector: Attitudes, Policies and Practices in the 1990s**. (Unpublished PH.D Thesis , Bradford Management Center , University of Bradford,UK).

208- Ahmed, Elsadig Musa (2006): **The impact of ICT and human capital on achieving knowledge-based economy:**

applications in Malaysia's economy. World Review of Science, Technology and Sustainable Development. Issue: Volume 3, Number 3.

209- Budhuar, P. S., and P. R. Sparrow (1997): **Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India, The 116 International**. Journal of Human Resource Management, Vol. 8, No. 4, August, PP. 476-494.

210- Chew, I. K., & P. Chong (1999):**Effects of Strategic Human Resource Management on strategic Vision**. International Journal of Human Resource Management, Vol. 10, No. 6.

211- Eren, E & Vardarlıer, P (2013): **Social Media's Role in Developing an Employees Sense of Belonging in the Work Place as an HRM Strategy.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 99**.**

212- Huselid, M. A.; S. E. Jackson and R. S. Schuler (1997): **Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance.** Academy of Management Journal, (Vol. 40, No.1) .

213- Huselid, M. A. & Jackson, S. E. (2000): **Reality application needs planning of human resources and strategies for human resource management practices in business organizations in America within most sectors** . Academy of Management Journal, (Vol. 40, No.1)

214- Ming-Yi Wu, Kwame Baah-Boakye (2009): **Public relations in Ghana: Work-related cultural values and public relations models**. Public Relations Review, Volume 35, Issue 1, March

215- Neill, M & Moody, M (2015): **Who is responsible for what? Examining strategic roles in social media management**. Public Relations Review, Volume 41

216- Othman, R. B. (1996): **Strategic HRM: Evidence from the Irish Food Industry.** (Personnel Review, Vol. 25, No. 1) PP. 40-58.

217- Pieee water house Cooper International Limited (2008): Saratoga HR Metric Scorecard: Measuring and Benchmarking your Human Capital Effectiveness.

218- Poell, Rob F. Rachell Pluijmen and Ferd J. Van Derkorgt (2003): **Strategic of HRD professionals in organizing learning programs: a qualitative study among 20 dutch HRD professionals**. Journal of European Industrial training. 27/2/3/4C (125-136)

219- Sompong, N & Rampai, N (2015): **The development model of knowledge management to strengthen Thai ict community learning center.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 176.

220- Wright. P., Pringle. C., Kroll.M. (1992): **Strategic Management (text and cases)**. Ally and Bacon.

221- Zoonen, W & Meer, T and Verhoeven, J (2014): **Employees work-related social-media use: His master's voice**. Public Relations Review, Volume 40

- **المؤتمرات والندوات والمجلات المنشورة :**

222- Boone L.E.,. Kurtz D.L (1992): **Management**. Mc Graw-Hill, Inc,

223- Caravan et al (2001**): Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity?.** Journal of European Industrial Training. Emerald Group Publishing Limited.

224- Director Government Employees Services Division (2008): **Strategic Human Capita! Management**. Government Employees Services Division Human Capital Management System (EmpowHR), January.

225- Drucker, Peter F (2004): **The Age of Discontinuity; Guidelines to Our Changing Society**. Harper and Row, New York. 1969. Economics, 18th Ed.

226- El-Kassas, Mahdy (2008): **Environment of Human Capital Investment, A Field Study on an Egyptian Village**. The 3rd International Scientific Conference on Environment. University of the South Valley - Egypt – November. P57

227- Ester Machin and Theosbarbom (2005): **National policy and planning for education, vocational and technical training for sustainable development, futures**. Jennif International Bureau of Education, UNESCO publications, Cairo, No. 135.

228- Jeffrey L Russell. Co—Director Russel! Consulting (2005): **The HR/HRD 5corecard. Assessing and Communicating the Effectiveness of Your HR and HRD Efforts**. Annual Wisconsin State Training Conference.

229- Kailiryn Newcomer, Ms. Deborah Trent, Mr. Brent Bushey, Ms. Charlene Johnson, Mr. Mike Davis, and Mr. Alien Ccrniak (2006): A Strategic Framework for Implementation of Human Capital Management in the Federal Government. Section One: What Is Human Capital Reform, and Why Now? Explain. October.

230- Kochan, A. Kochan (2003): **Restoring Trust in the Human Resource Management Profession**. Sydney University.

231- Mbananga , Noiwazi (2007): **Placing Knowledge Management within SA DST Plan 2008-2018: Innovation towards a Knowledge Based Economy**. the ICICKM Conference Stellenbosch University Cape Town South Africa, October.

232- Mitchell. D. J and Wildhorn. J (1990): **The Effective Use of Human Resources: A symposium on New Research Approaches**. Los Angeles, Cal: UCLA Institute of Industrial Relations Monograph and Research Series: 52.

233- New Approach to Human Capital Strategy (2004): **Helping Human Resources Become a Strategic Partner**. Workforce Planning and Development Conference. Mercer Human Resource Consulting LLC.

234- Stiles, Philip and Somboon Kulvisaechana (2004): Human capital and performance: A iiterature review. Judge Institute of Management, University of Cambridge, Trumpington Street, Cambridge CB2 1AG.

235- Warech, Michael., and J. Bruce Tracey (2008): **Evaluating the Impact of Human Resources: Identifying What Matters**. Cornell University. DOI: 10.1177/0010880404266247. Volume 45, Issue 4 376-38"Prentice Hall.

236- Workforce Readiness Project Team (2006): Are They Ready to Work? Employers' Perspectives on Basic Knowledge and Applied Skills of New Entrants to 21st Century US Workforce," key findings of survey to 400 employers by Conference Board, Corporate Voices for Working Families, Partnership for 21st Century Skills, and Society for Human Resources Management, "The Conference Board, Inc., the Partnership for U.S.A.

237- Wright, p. m.,nell, S. A., & Dunford, B. (2001): **Human resources and the resource based view of the firm**. Journal of Management, 27: 701-721.

- التقارير :

238- ASL Consulting (2003): **Strategic HR Management Systems Series How's Your HR Scorecard?**. ASL Consulting, a division of ASL Enterprises Inc. February 10.

239- Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich (2002): **Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in your Organization, Center for HR Strategy**.

Rutgers University. Department of Human Resource Management. School of Management and Labor Relations.

240- Calpin – Davies, P.,& Donnelly (2006): **A Quality assurance of NHS funded healthcare education**. Nurs Manag (Harrow).

241- Kevin Empey (2006): **Measurement of HR performance and alignment with corporate strategy**. Watson Wyatt, April.

242- Momen. Mahboob (2007): **Human Capital Value: How to Engage Human Talent**. Narnariuz Ltd.

243- National Science Foundation (2008**): Human Capital Strategic Plan**. March.

244- Oren Harari (1993): **Back To The Future**. Management Review, 82 (September).

245- Paul Squires (2005): **Defining Human Capital**. Applied Skills & Knowledge May.

246- Report on Development Human Resource Development for Comprehensive TB Control: Key Elements. Versailles, France. October 16, 2005 .

247- Saratoga Institute Benchmarks (2000): **Human Resource Financial Report**. JacFitz-enz, The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance (New York: AMACOM).

248- Slater R.,Ascroft P.(1992): **Quantitative Techniques in Business Context**. Chapman & hall.

٢٤٩- بول ريستا وآخرون (٢٠٠٥ **): توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تأهيل المعلمين - دليل تخطيطي .** ترجمة : برنامج الاتصالات والمعلومات (CI) مكتب منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) الإقليمي للعلوم، القاهرة.

- المواقع الإلكترونية :

250- http :drsabrikhalil.wordpress.com

251- www. wildperiia.org/wiki/Arthur_Cecil_Pigou http://en

252- http://nkumgt.com/mgt685/notes/DessChapter4_ supp.ppt. Gregory Dressier. Part 1: Strategic Analysis. Chapter 4: Recognizing a Firm's Intellectual. The McGraw-Hill Companies, Inc, 2007.

253- http://ar.wikibooks.org/wiki/%D8%AA%D8%B3%D 9%8A%D9%8A%D8%B1_%.

254- http://www.mbt3th.us/vb/forum88/thread207369 .html

255- http://dab.nfc.usda.gov/supportcenter/presentayi ons/cb2005/Day1/Day1Hazuda.pp. Mark Hazuda. Director. Government Employees Services Division. Strategic Human Capital Management. Government. Employees Services Division Human Capital Management System (Empowl-IR), January 2008.

256- http://en.wikipedia.org/wiki/Arthur_Cecil_pigou. Pigou, Arthur Cecil A Study in Public Finance, Macmillan, London, 1928.

257- http://www.1000ventures.com/business_guide/m gmt_stategic_resource-based.html . Vadim Kotelnikov. Resource-Based View (RBV) of Firms Resource-based Model: Achieving Superior Returns by Best Exploiting Internal Resources and Capabilities.

258- http://www.adamsmith.org/smith/won-b2- c1.htm. Smith, Adam: An Inquiry into the Nature And Causes of the Wealth of Nations Book 2 - Of the Nature, Accumulation, and Employment of 5tock; Published 1776.

259- http://www.etri.re.kr.theKorea Research Council for Industrial Science and Technology. INTELLECTUAL CAPITAL. Report 2004.

260- http://www.hiresmart.com/human%20capital/index.stm. Customer Capital - The Age of the Customer 1998-2009.

261- www.bptrends.com. Gopala Krishna Beliara. Human Capiial Management Planning, 2005.

262- www.hiresmart.com. HireSmart. Human Capital Management. Vital and Tactical Planning. Vital and Tactical Planning: Human Capital Management and Development,www.hiresmart.com,2008

263- www.HRmonise.com. Scott Underhill. The Impact & Value of Human Capital Management [HCM] in today's organizations. HRmonise Ltd.

264- www.odysseyconsultinc.com.MercerHuman. Resource Consulting LLC www.mercerhr.com L. Anthony Watkins.HUMAN CAPITAL MANAGE MENT.221"' Annual Caribbean Conference of Accountants St. Lucia - June 2004.ODYSSEY Consulting. law@odysseyconsultinc.com..2004.

٢٦٥- مشروع الاتحاد الأوروبي والمنظمات غير الحكومية حول دعم الحوكمة البيئية من خلال بناء قدرات المنظمات الغير الحكومية ، متاح على الموقع الإلكتروني للأتحاد الأوروبي 266- http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_en.html.



المؤلف في سطور

بدر بن أحمد بن سعيد بن راشد البلوشي

- ولد بولاية قريات / محافظة مسقط في ١٩ نوفمبر ١٩٧٢، سلطنة عمان.
- تلقى تعليمه الأساسي حتى المرحلة الثانوية في مدرسة راشد بن الوليد الثانوية .
- متزوج وله ولدان وبنت (مريم وأحمد وتركي)، ويهوى رياضة المشي والقراءة.
- باحث دكتوراه بكلية الإدارة والقيادة بالجامعة الإسلامية بماليزيا.
- ماجستير في الإعلام بتقدير ممتاز من جامعة القاهرة كلية الإعلام قسم العلاقات العامة والإعلان ٢٠١٥.
- تم منحة العضوية الشرفية بكلية الأعمال بجامعة ويلز الدولية في فبراير ٢٠١٥.
- بكالوريوس في الإعلام من جامعة القاهرة كلية الإعلام قسم العلاقات العامة والإعلان ٢٠١١.
- دبلوم الضباط في العلوم الأمنية والعسكرية المنعقدة بأكاديمية السلطان قابوس لعلوم الشرطة ٢٠٠٥.

- حاصل على أكثر من سبعين شهادة تدريبية تخصصية، حيث حضر العديد من الدورات العلمية والإدارية والعسكرية المتخصصة في أعرق المعاهد والكليات والمدارس العسكرية بالسلطنة وخارجها.

- محاضر بأوراق عمل في المعهد الدبلوماسي بوزارة الخارجية– سلطنة عمان خلال الفترة من ٢١ ديسمبر ٢٠٠٢ إلى ٢٢ يناير ٢٠٠٣.

- تم منحه شهادة شكر وتقدير تثميناً لجهده المتميز ومشاركته الفاعلة في برنامج الدبلوماسية العامة ، والمنعقد في المعهد الدبلوماسي بوزارة الخارجية من ٢١ ديسمبر ٢٠٠٢ إلى ٢٢ يناير ٢٠٠٣.

- منح شهادة شكر وتقدير تثميناً لجهده المتميز وحصوله على درجة امتياز ومشاركته الفاعلة في برنامج إعداد وتنظيم أعمال الاجتماعات واللجان ، والمنعقد في معهد ديسلي للتدريب بسلطنة عمان من ٦ أغسطس١٩٩٤ إلى ٢١ سبتمبر١٩٩٤.

- تم منحه شهادة شكر وتقدير تثميناً لجهده المتميز وحصوله على درجة امتياز ومشاركته الفاعلة في البرنامج التدريبي حول أعمال السكرتارية الشاملة والذي استمر لـــ ٩ أشهر، والمنعقد في المعهد الأوربي للغات بسلطنة عمان من ١٥أكتوبر١٩٩٣ إلى ١٥ يوليو ١٩٩٤.

- ص. ب: 66 ، رمز بريدي: 120

مسقط، سلطنة عمان هاتف: ٠٠٩٦٨٩٤٠٩٠٤٠٩

بريد إلكتروني baderab_2000@hotmail.com